



الإدارة المعاصرة

دورية علمية متخصصة وحكومية

يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة

الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد:

• برامج تخطيط المسار الوظيفى،
الممارسات والصعوبات فى منظمات
الأعمال السعودية.

د. معدي بن محمد آل مذهب

• محددات الإنفاق الحكومى فى المملكة
العربية السعودية.

د. علي بن عثمان الحكيم

• جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية
فى نظام السوق المالية السعودى: دراسة
تحليلية.

د. محمد بن ناصر البجاد

• عرض نقدى لكتاب: إدارة القيم المكتسبة
للمشروع.

أ.د. محمد حسن شعبان

• داخل الشبكات التعاونية: عشرة دروس
مستفادة لمديرى القطاع العام.

تأليف: روبرت أفرانوف

ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري

راجع الترجمة: أ. محمد شحاته وهبي

ردمك: ٢٥-٩٠٢٥١-٠

ISSN.02569035

رقم الإيداع: ١٤/٠١٣٧

الإدارة المالية

في هذا العدد

• برامج تخطيط المسار الوظيفي، الممارسات والصعوبات
في منظمات الأعمال السعودية.

د. معني بن محمد آل مذهب

• محددات الإنفاق الحكومي في المملكة العربية
السعودية.

د. علي بن عثمان الحكيم

• جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية في نظام
السوق المالية السعودي: دراسة تحليلية.

د. محمد بن ناصر البجاد

• عرض نقدي لكتاب: إدارة القيم المكتسبة للمشروع.

د. محمد حسن شعبان

• داخل الشبكات التعاونية: عشرة دروس مستفادة
لمدبري القطاع العام.

تأليف: روبرت القرائوف

ترجمة: د. صجلان بن محمد الشهري

راجع الترجمة: أ. محمد شحاته وهيبي

دورية علمية متخصصة و محكمة
يصدرها كل ثلاثة اشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

حقوق الطبع محفوظة
لمعهد الإدارة العامة

• أكتوبر ٢٠٠٧م

• شوال ١٤٢٨هـ

• العدد الرابع

• المجلد السابع والأربعون

الإدارة المناهج

• المجلد السابع والأربعون
• العدد الرابع

هيئة التحرير

المشرف العام

١. د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان
نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف

رئيس التحرير

د. طلال بن عايض الأحمدي
مدير عام مركز البحوث

الأعضاء

د. عبدالحسن بن فالح اللحيد
د. فهد بن خلف البادي
د. حمود بن صالح الكنعان
د. عجلان بن محمد الشهري
د. رضا إبراهيم عبدالقادر صالح
د. حمدي محمد العجمي

سكرتير التحرير

سمود بن غالب الهاجوج

تُعبر البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في الدورية عن آراء
كاتبها، ولا تُعبر بالضرورة عن رأي المعهد.

دورية الإدارة العامة



- ترحب الدورية بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:
- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التي لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمي في الكتابة.
 - تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
 - يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر في الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سري إلى محكمين متخصصين في موضوع العمل العلمي.
 - تشعر الدورية صاحب العمل العلمي المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
 - العمل الذي يقدم للدورية لا يعاد لكتابه.
 - تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمي الذي يجاز نشره.
 - لا يعاد نشر أي عمل علمي نشر في الدورية بأي شكل من الأشكال أو بأي لغة في أي جهة أخرى إلا بإذن خطي من رئيس التحرير.
 - في حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
 - تعبّر الأعمال التي تنشر في الدورية عن آراء كاتبها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأي المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالي:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

شكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail: journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

الموقع الإلكتروني:

قواعد النشر فى الدورية

- يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:
- ١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.
 - ٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.
 - ٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعاً على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.
 - ٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:
 - الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
 - الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
 - يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.
 - ٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.
 - ٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.
 - ٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:
- ١- الاقتباس:
- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين: (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)
 - عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبق الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين: (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتب بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:
(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السناري، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:
(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب).

(AL-Hamad, 1994a)

(AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:
خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:
خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

(الحمد، ١٤١٣ : ٢٠) (Deming, 1986: 30)

ب- (إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- البحوث والدراسات:

الطويل، محمد (١٤١٠هـ). «التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته»، الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Critique and suggested research directions". *Journal of Management Studies*, 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل في كتاب:

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦هـ). أجهزة التنمية الإدارية. في محمد الطويل وآخرون، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- التقرير الإحصائي السنوي (١٤٢٠هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.

- نظام معهد الإدارة العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ.

- قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ٥/٧/٢٨٣١هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayouf, S. M. (1993). *Factors Influencing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقي:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين في المثال التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Electronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123

♦ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقي والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Electronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From <http://jbr.org/article.html>

٢ - المقالة المنشورة في دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrihson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
<http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html>

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتَّاب في دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,

S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.

(1993). Role of early supervisory

experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,

443-449. Retrived October 23.2000,

from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة في نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,

Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,

et al. (1998, July). Videocounseling for

Families for rural teens with epilepsy—

Project update. *Telehealth News*, 2(2)

Retrieved form [http://www.telehealth.net/subscribe/](http://www.telehealth.net/subscribe/newsletter4a.html)

[news.letter4a.html](http://www.telehealth.net/subscribe/newsletter4a.html)

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.).

Retrieved August 8, 2000, from

<http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey.1997-10/>

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou, L., McClintock, R., Moretti, F.,

& Nix, D.H. (1993). Technology

and education: New wine in

bottles: Choosing pasts and imagining

educational futures. Retrieved

August 24, 2000, from Colombia

University, institute for learning

Technologies Web site:

<http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel.htm> 1

قواعد نشر عروض الكتب:

١ - شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والمعلوم الأخرى ذات العلاقة .
- ❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصاً فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:
- ❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد ببيانه.

❖ الإسهامات العلمية التي قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السبلات الموجودة في العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التي وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذي يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدي من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التي حوّاها الكتاب إلى جانب أي مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى في الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتي:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

- ١ - مقاس المتن (١٢ سم عرضاً × ١٧,٥ سم ارتفاعاً) + اسم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائي ١٨,٥ سم.
- ٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.
- ٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.
- ٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادي بحجم (١٢).
- ٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربي - إن وجد - في ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادي (١٠) على الويندوز أو منى عادي (١٠) على بيئة الماكنتوش.
- ٧ - في الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.
- ٨ - في الفقرات المرقومة التي تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثاني وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:
- ١ - الخطوة الأولى في التحليل الهرمي: هي تجزئة المشكلة ووضعها في شكل هرمي وذلك بتحديد المعايير المؤثرة في اتخاذ القرار والبدائل التي تتم مقارنتها.

ثانياً - العناوين:

- ١ - ينسخ العنوان الرئيسي بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - يصف العنوان الفرعي بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثاً - الجداول والأشكال:

- ١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعاً - المراجع:

- ١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

الصفحة	المحتويات
	● برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية.
٤٨٩	د. معدي بن محمد آل مذهب
	● محدّدات الإتفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية.
٥٣١	د. علي بن عثمان الحكمي
	● جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية في نظام السوق المالية السعودي: دراسة تحليلية.
٥٥٥	د. محمد بن ناصر اليجاد
	● عرض نقدي لكتاب: إدارة القيم المكتسبة للمشروع.
٥٩٥	أ.د. محمد حسن شعيان
	● داخل الشبكات التعاونية: عشرة دروس مستفادة لمديرى القطاع العام.
	تأليف: روبرت أقرانوف
	ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري
٦١٧	راجع الترجمة: أ. محمد شحاته وهبي

برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية

**الدكتور معدّي بن محمد آل مذهب
أستاذ الإدارة العامة المشارك
كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود**

برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية

د. معدي بن محمد آل مذهب

ملخص:

ركزت الدراسة على برامج تخطيط المسار الوظيفي في منظمات الأعمال السعودية، وطرحت عدة أسئلة تتعلق بالممارسات والأهداف من هذه البرامج، وكذلك الصعوبات التي تقابلها في هذا المجال، وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية. تضمن البحث مراجعة الإطار النظري لتخطيط المسار الوظيفي، وكذلك مراجعة الدراسات السابقة وتوضيح ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات التي سبق أن بحثت هذا الموضوع. وتم توضيح منهجية البحث، ومجتمع وعينة الدراسة التي بلغ حجمها (٢٨٩) منشأة، ممثلة في مديري الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها لجمع البيانات، وتم التأكد من صحتها وثباتها. توصلت الدراسة إلى ضعف ممارسات المنظمات للمشاركة في الدراسة للأشخاص المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي، وإلى تنوع الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من هذه البرامج. كما توصلت الدراسة من خلال التحليل العائلي إلى تركيز الصعوبات التي تواجه المنظمات في هذا المجال في خمسة عوامل رئيسية، وإلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين هذه الصعوبات وبعض المتغيرات التنظيمية. قدمت الدراسة نموذجاً عملياً لعملية تخطيط وتنفيذ للمسار الوظيفي، كما اقترحت بعض التوصيات التي يُتوقع أن تزيد من فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في منظمات الأعمال السعودية.

تمثل الدورة الحياتية للموظف (Employee Life Cycle) في المراحل التي يمر بها أثناء حياته العملية، ابتداء بدخوله للمنظمة وانتهاء بخروجه منها. وتشير الأدبيات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي (Career Path Planning) إلى أن الكثير من المنظمات تهتم بعملية التوظيف وتهمل التخطيط المهني للموظف. وهناك مقولة إدارية متعارف عليها تشير إلى أهمية تعاقب خطوات إدارية تجسد الدورة الحياتية للموظف وتختصر في (Hire, Inspire, Admire, Retire (HIAR). أي، يجب العناية باختيار من توظف، وتحفيزه وإلهامه بعد توظيفه لكي ينتج، ثم إعداده للتقاعد وجعله يفخر بأنه تقاعد من المنظمة التي كان يعمل بها.

ومن طرق التحفيز في هذا السياق هي عملية تخطيط المسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة؛ فملاقة الفرد تبدأ بالمنظمة منذ قبوله للعمل فيها وهو يأمل، افتراضاً، أن يجد في منظمته مهنة مستمرة ينمو من خلالها ليحقق أهدافه ويحقق في الوقت نفسه أهداف منظمته. وبالقدر الذي يحنى الموظف والمنظمة نتائج تخطيط المسار

♦ أستاذ الإدارة العامة المشارك بكلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود.

الوظيفي، فإنه يمكن القول إن كلا الطرفين يواجه صعوبات على أرض الواقع عندما يتعلق الأمر بتخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بالمنظمات.

مشكلة البحث:

في ظل التغيرات العالمية، والتحولات الاقتصادية في أسواق العمل، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على ما يُسمى بقيمة رأس المال البشري (Human Capital Value)، تتجه المنظمات إلى تطوير مسارات وظيفية لأفرادها، إلا أنها في الوقت نفسه تواجه عدداً من الصعوبات عند تطويرها لهذا المسارات. وتزداد حدة المشكلة في الدول النامية، حيث أشار ما يقارب من (٤٦٪) من الموظفين في (١٢) دولة نامية آسيوية، من بين (١٦) دولة شاركت في أحد المسوحات حول المسار الوظيفي، أنهم لا يعتقدون أن منظماتهم تساعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية على المدى البعيد. في المقابل، فإن نحو (٩٥٪) من أكبر عشرين شركة متعددة الجنسيات، تمتلكها دول غربية، أشارت أنها طبقت تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بها ونجحت في ذلك (Wilson, 2006).

ويُثار جدل واسع حول ما طرأ من تغيرات على العلاقة بين الموظف والمنظمة في غضون السنوات القليلة الماضية، فمُنذ بداية تسعينيات القرن الماضي، أصبح مفهوم استمرار الوظيفة والتقدم فيها داخل المؤسسة الواحدة أمراً مشكوكاً فيه. وفي هذا الشأن، يذهب بينسون (Benson, 2006)، في مقالة علمية أوردتها مجلة إدارة الموارد البشرية، إلى أن عمليات الاندماج وإعادة هندسة وتخفيض حجم المؤسسات التي شاعت في عالم الإدارة في الفترة الأخيرة قد تمخضت عن اختفاء الوظيفة المضمونة للموظفين في المنظمة. ويوضح أنه كان الموظف في السابق يبدى التزاماً تجاه عمله مقابل هذا الضمان الوظيفي الأكيد، سواء كان صراحةً في عقد العمل. وهو أمر نادر جداً. أو ضمناً بالتجربة. وباختفاء هذا الضمان، تحتاج المنظمات إلى إيجاد آليات وأنشطة جديدة للمحافظة على موظفيها وزيادة مستوى ولائهم، من هذه الآليات تخطيط المسار الوظيفي. وانطلاقاً مما تقدم، ستركز الدراسة الحالية على استطلاع برامج تخطيط المسار الوظيفي، وعلى الصعوبات التي تقابل منظمات الأعمال في المملكة في هذا المجال.

أسئلة البحث:

يطرح البحث أربعة أسئلة تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي، هي:

– هل تمارس منظمات القطاع الخاص السعودي نشاط تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها؟

- في حالة ممارسة المنظمات المشاركة في الدراسة لنشاط تخطيط المسار الوظيفي، فما الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من ذلك؟
- ما الصعوبات التي تواجه منظمات قطاع الأعمال السعودي عند تخطيط المسار الوظيفي وتنفيذه؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات التنظيمية المتمثلة في: عمر المنظمة، وطبيعة نشاطها، ونسبة السعودة، وعدد موظفي قسم الموارد البشرية، وبين الصعوبات التي تقابل المنظمات عند ممارسة هذا النشاط؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، وأهميته في منظمات اليوم، وكذلك إلى معرفة مدى ممارسة منشآت القطاع الخاص لهذا النشاط كأحد مهام إدارة الموارد البشرية. كما يهدف أيضاً إلى التعرف على الأهداف التي ترغب المنظمات المشاركة في الدراسة في تحقيقها من خلال تخطيط المسار الوظيفي، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تقابل المنشآت في هذا المجال. ويهدف البحث أيضاً إلى معرفة العلاقات الارتباطية بين الصعوبات التي تقابل المنشآت الخاصة عند ممارستها لتخطيط المسار الوظيفي وتنفيذه، وبين بعض المتغيرات التنظيمية التي يُعتقد أنها ستزيد من فهمنا لها، ومن ثم التغلب عليها أو الحد من آثارها. وأخيراً، فإن البحث يهدف إلى بناء نموذج لتخطيط المسار الوظيفي يمكن الاستعانة به باعتباره مرشداً عملياً لتطبيقه في الواقع.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الناحية النظرية في إلقاء الضوء على أحد الأنشطة المهمة للموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وتخطيط المسار الوظيفي، وهو بهذا سيزيد من فهم الأبعاد العلمية لهذا الموضوع. أما من الناحية العملية، فتشير دراسة حديثة في المملكة إلى تدني ممارسة أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي ومنها تخطيط المسار الوظيفي، وأوصت بدراسة ما يقابل المنظمات من صعوبات عند تنفيذه (آل مذهب، ١٤٢٧هـ). كما أن عدداً من الندوات والمؤتمرات واللقاءات العلمية قد تطرقت إلى أهمية هذا الموضوع وضرورة دراسته والتعمق فيه (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤؛ الجمعية السعودية للإدارة، ٢٠٠٦؛ العولة، ١٤٢١ هـ). ومن خلال

التعرف على مدى ممارسة تخطيط المسار الوظيفي وعلى صعوبات تنفيذه، فإن ذلك سيساعد الممارسين على تخطيطها أو على الأقل الحد من آثارها السلبية. ولعل جزءاً كبيراً من الجانب النظري والميداني المتوافر في الأدبيات حول موضوع برامج تخطيط المسار الوظيفي لم يوجه لبيئة العمل العربية، وهو ما يزيد من أهمية هذه الدراسة كونها تبحث تخطيط المسار الوظيفي في المنشآت الخاصة السعودية التي تواجه تحديات كبيرة خاصة في ظل الضغوط الحكومية المتعلقة بمسعودة الوظائف، وكثرة التسرب بين الموظفين في القطاع الخاص التي تتطلب آليات وبرامج ربما لم تتعود عليها منشآت القطاع الخاص، أو تفكر بها في الماضي القريب. وأخيراً، فإن النموذج الذي تقترحه الدراسة يُمدّ إضافة علمية يمكن الاسترشاد بها في عالم الممارسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة استعراضاً للخلفية العلمية لموضوع تخطيط المسار الوظيفي من حيث المفهوم، والأهمية، والأنشطة، والصعوبات التي تقابل المنظمات عند تطويرها لمسارات وظيفية للعاملين. كما يتضمن أيضاً مراجعة للدراسات السابقة واختلاف الدراسة الحالية عما سبق من دراسات.

أولاً - الإطار النظري:

تتضمن أدبيات الإدارة عدة تعريفات لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي، فمنهم من يعرفه على أنه «عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل وظيفية متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب، وكذلك تحديد الزمن اللازم للوصول إلى كل مرحلة» (العولة، ١٤٢١: ٢٥). كما عرفه ويلنسكي (Wilensky, 1990: 554)، بأنه «عملية تعاقب لوظائف متقاربة، تعكس المكانة الهرمية للوظيفة، وينتقل الأفراد من خلالها وفق تعاقب منتظم يمكن التنبؤ به». ويعرفه هول (Hall, 1996: 9-10)، بأنه «التعاقب الرأسي المتمثل في تسلسل هرم المنشأة، ويصعبه عادة تحسن مالي في دخل الفرد». ويضيف إدواردز وآخرون (Edwards et al., 1999: 58) أن التقدم في السلم الهرمي للمنظمة يحدث عادة خلال فترات معينة وقد يصاحبه انتقال جغرافي من مكان إلى آخر. ويلاحظ من هذه التعاريف أنها جميعها تركز على عدة عناصر هي: الموظف، الوظيفة، والمنظمة، والمستقبل. ولهذا، فإن هذه الدراسة تعرف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بأنه التخطيط المقصود لتدرج الموظف داخل المنظمة مستقبلاً بما يتوافق مع معارفه ومهاراته وقدراته

ورغباته وبما تتطلبه الوظائف - المخطط له شغلها مستقبلاً - من المعارف والمهارات والقدرات بما يتوافق مع خطط المنشأة.

وإذا ما نُظر إلى تخطيط المسار الوظيفي في إطار الفكر الإداري من حيث مفهومه وأهميته، فلعل نظرية البيروقراطية لماكس فيبر من أوائل النظريات التي أشارت إلى مهنية المتخصصين بالبيروقراطية ونمو تدرجهم الوظيفي في السلم الهرمي للمنظمة (Selby, 1993; Gardner and Plamer, 1997). كما أكدت نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول (Boone and Bowen, 1987) على الجدارة وعلى مفهوم استمرارية الوظيفة (Continuity of Tuner). وعُرفت الإدارة العلمية باهتمامها بالأسلوب العلمي لاختيار الموظفين وأهمية تدريبهم وتنمية مهاراتهم وتحقيق مبدأ التوافق بين الفرد والوظيفة. ويمكن القول إن فريدريك تايلور يؤمن بأن هناك «طريقة مثلى واحدة» لعمل هذا التوافق، علينا اكتشافها وممارستها وتقييمها بين فترة وأخرى. ولم تغفل مدرسة العلاقات الإنسانية الاهتمام بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وما قد يشكلون من تنظيمات غير رسمية، لضمان مستقبل وظيفي في منظماتهم (Boone and Bowen, 1987)، إذا أخذ من منظور المسار الوظيفي. كما ركز المدخل السلوكي على أهمية الدوافع وإشباع الحاجات للموظف، وقد ذكر ماسلو في نظريته «الإدارة المستتيرة»، التي أهملتها أكثر أدبيات الإدارة باللغة العربية، مبدأ الكسب الثنائي (Win-Win Principles) للمنظمة والموظف، والذي يمكن تفسيره في هذا المحتوى بأن تخطيط المسار الوظيفي يحقق كسباً ثنائياً للطرفين، الموظف والمنظمة، بدلاً من مبدأ الريح لطرف على حساب طرف آخر (المنيف، ١٩٩٥). كما أن نظرية العاملين لهيرزبيرج قد حددت النمو الوظيفي كأحد العوامل المحفزة للموظف (فضل الله، ١٩٨٨).

وتبرز أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من جانبين على الأقل هما جانب المنظمة وجانب الموظف. وتشير الأدبيات (Andrew, 2002؛ العولة، ١٤٢١ هـ؛ عقيلي، ٢٠٠٥؛ Susan, 2005) إلى أنه من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بتخطيط مسارات وظيفية للعاملين بها ما يلي:

- يساعد تخطيط المسار الوظيفي في تقديم بناء جديد (New Construct)، يُسمهم في فهم مراحل التطوير التي يحتاج إليها الموظفون والمنظمة، وكذلك الأنشطة التي يجب أن يتخراط فيها الموظفون بكفاءة وفعالية، كما أنه يساعد في تصميم الوصف الوظيفي، ويحدد المعايير الرئيسة لتقويم الأداء، ويحفز إلى مراجعة سلم الرواتب والبدلات، ويرشد في عمليات استقطاب واختيار الموظفين الجدد.

- إن تطور المستوى التعليمي العام للموارد البشرية في الوقت الراهن قد زاد من طموحات الأفراد في الحصول على مستقبل وظيفي أفضل. ولعل هذا السبب ينطبق كثيراً على المملكة العربية السعودية التي أحرزت تقدماً كبيراً في تطور مواردها البشرية من الذكور والإناث.

- عندما تسمى المنظمات إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطط لذلك بعناية، فيستكون بلا شك أكثر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطى أهمية لهذا الأمر، وستكون أكثر احتفاظاً بالموظفين المتميزين. كما سينعكس ذلك على سمعة المنظمة، وسيزيد من قدرتها على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية.

- إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفي، أو تشارك فيه، لا توضح لموظفيها توقعات الأداء المطلوب منهم فحسب، إنما تحدد لهم أيضاً معالم طريقهم والفرص المستقبلية المتاحة أمامهم.

- إن تخطيط المسار الوظيفي يساعد الموظفين على تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، ويساعد أيضاً في سد الفجوة بين قدرات الموظف وما تتطلبه الوظيفة.

- تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية الإدارية، والمهنية في المنظمة، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب في وقت قصير.

- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتقاضي من قبل إدارات المنشآت والموارد البشرية بتخطيط المسار الوظيفي للموظف، وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم ستؤدي إلى خلق قوة عمل راضية ومنتهجة. وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتطور والنمو الوظيفي؛ ازداد ولاؤهم وإخلاصهم للمنظمة.

- إن المنظمات التي لا تهتم بعملية تخطيط المسار الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدر والاختناقات في الهيكل التنظيمي وعدد الوظائف المجمدة، الأمر الذي يؤدي إلى تعثر نظام الترقيات في أغلب المستويات الوظيفية والتنظيمية إن لم يكن كلها، الأمر الذي ينعكس على دافعية الموظفين وإنتاجيتهم.

ويشارك في عملية تخطيط المسار الوظيفي عدة أطراف (عقيلي، ٢٠٠٥، المولة، ١٤٢١هـ: Aryee, 1993)، فالموظف يشارك عن طريق معرفته بقدراته وطموحاته، ومعرفة الطريق المناسب والوسيلة الملائمة لتحقيق هذه الطموحات. أما إدارة المنظمة، ممثلة في إدارة الموارد البشرية، فهي مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين

الموظف والوظيفة، ويتم ذلك من خلال ممارسات وأنشطة يتم التخطيط لها وتنفيذها وفق برامج تدريبية وتأهيلية منظمة ومدرسة. ويؤدي المشرف المباشر دوراً مهماً يتمثل في ملاحظة أي اختلال في التوافق بين الفرد والوظيفة، وتقييم أداء الموظف، ويقارن هذا الأداء بالهام والمسئوليات المطلوبة منه حالياً، أو مستقبلاً، وينسق مع إدارة الموارد البشرية لتعديل أو تصحيح المسار، إذا تطلب الأمر ذلك. كما أن بعض المنظمات تستعين بمستشارين متخصصين للقيام ببعض الأدوار المهمة في مراحل التخطيط وتنفيذ برنامج المسار الوظيفي داخل المنظمة (Larsen, 2004).

ولعل ما يميز برنامج المسارات الوظيفية عن غيره من البرامج هو أنه يعد خطة جيدة توضح معالم الطريق (Road Map) الذي سيسلكه الموظف نحو تحقيق طموحاته وتلبية متطلبات الوظيفة من خلال سلم المسار الوظيفي (Career Path Ladder)، بل إنه يمثل مدخلاً جيداً لإدارة الموارد البشرية في التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية من الوظائف والمراكز وملئها من الداخل من خلال ما يسمى «بالترقية المخططة»، معتمدين على «خطط الإحلال» (GAO, 2000). وتتوافر هذه الميزة في القطاع الخاص أكثر من القطاع العام بحكم المرونة في اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة اللتين تقتضيهما منظمات القطاع العام والتي تعمل في إطار أنظمة ولوائح عامة تطبق على الأجهزة الحكومية دون تمييز في معظم الأحوال.

إن برنامج المسار الوظيفي من حيث البناء عادة ما يركز على محورين (Rosen, 1990): محور سلم المسار الوظيفي الرأسي (Vertical) الذي يشير إلى التقدم الوظيفي المتدرج لوظائف أعلى، ومحور سلم المسار الوظيفي الأفقي (Horizontal) الذي يعكس إمكانية انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى في المستوى نفسه. وتقوم بعض المنظمات بتطوير برنامج سلم مسار وظيفي رأسى مزدوج (Dual Career Path Ladder)، بحيث إذا لم تتح قدرات ومهارات الموظف له التقدم في مسار معين، فإنه يستطيع الانتقال إلى مسار آخر، بعد التأكد من توافر المؤهلات والقدرات المطلوبة من جانب الموظف للمسار الآخر. وعادة ما يحدث مثل هذا الانتقال من خلال المرور بمحور المسار الوظيفي الأفقي. بل إن الأدبيات تؤكد على ضرورة توجه المنظمات إلى استبدال نظام المسار الخطي "Linear Career System" بنظام المسار متعدد الاتجاهات (Baruch, 2004) "Multidirectional Career System". وتعتمد بعض المنظمات على تضمين برامج المسارات الوظيفية مساراً سريعاً (Fast Track) لما يُعرف إدارياً بالموظفين المتميزين (High Flyers) الذين يبدون قدرات تشير إلى إمكانية تقدمهم على غيرهم من سائر الموظفين في وقت أقل (Viney et al., 1997).

ومن العقبات التي تواجه المنظمات عند تخطيط المسار الوظيفي (عقبلي، ٢٠٠٥؛ Andrew, 2002) هو تركيز الموظفين ومسؤولي الموارد البشرية على الماضي عند تحديد المهارات التي تتطلبها المنظمة أو وظيفة معينة، فضلاً عن أن الموظفين يربطون أنفسهم بالمسمى الوظيفي بدلاً من الدور الذي يؤديه، وكذلك إحجام المديرين عن النظر إلى أنفسهم باعتبارهم مطورين للآخرين، بل إنهم يتصلون من هذه المهمة سواء بقصد، نتيجة الخوف من تطوير الآخرين، أو اعتقاداً منهم بأنها ليست من مهماتهم. كما أنه من الصعوبات التي تقابل عملية تخطيط المسار الوظيفي وتنفيذه هو أن بعض المنظمات ومسؤولي الموارد البشرية ينظرون إلى المسار الوظيفي باعتباره قائمة تتضمن عدداً من الخطوات والعمليات والإجراءات يتم شطب كل خطوة تم الانتهاء منها (Chick list)، مع أن المسار الوظيفي يتطلب حواراً مستمراً بين المنظمة والموظفين حول مدى استعدادهم والتزامهم للمشاركة في تطوير مسار وظيفي يعكس التحدي الذي تواجهه المنظمة. وتماثل إدارات الموارد البشرية في أغلب المنظمات من النظرة إليها على أنها قسم خدمات فقط، مما يجعل أقسام المنظمة الأخرى لا تساهم ولا تتعاون في بناء مسار وظيفي فعال يمكن أن يحقق نتائج جيدة للمنظمة ككل (Andrew, 2002). ومن الصعوبات أيضاً ما يحدث في الهيكل التنظيمي من تغيرات ينتج عنها إلغاء بعض الوظائف، أو تغيير مسمياتها (Grzeda, 1999). وتعدّ الحواجز الثقافية للأفراد، خاصة عند تعدد الخلفيات الثقافية للموظفين في منظمة واحدة، إحدى الصعوبات التي تقابلها المنظمات في برامج تخطيط المسارات الوظيفية (Kato and Suzuki, 2006, Maaene and Van, 2006).

إن أهم ما برز مؤخراً من أفكار في أدبيات الإدارة المتعلقة بالمسار الوظيفي، ويمكن أن تعدّ تحدياً لمنظمات الأعمال في الدول النامية، هي فكرة Hall (٢٠٠٤م) المتعلقة بالمسار البروتيني (Protean)، وهو مصطلح مشتق من الإله الإغريقي المزعوم (Proteus)، الذي كان يُعتقد قديماً بأن لديه القدرة على تغيير هيئته متى ما أراد. وفي سياق المسار الوظيفي، يوضح هول أن فكرة المسار «البروتيني» تعتمد على الموظف أكثر من المنظمة في تحديد المسار الوظيفي، وأن المسار قابل للتغير من وقت إلى آخر إذا كان الفرد والبيئة يتغيران بطبيعهما. ومن ثم فإن المسار «البروتيني» يختلف عن المسار التقليدي إذ إنه يعتمد على النجاح النفسي، الذي يُعدّ فريداً للموظف، وقد يتمثل هذا النجاح في الإنجاز الشخصي، أو الشعور بالفخر، أو السعادة العائلية. ويتطلب المسار «البروتيني» تعليماً مستمراً، وإدراكاً ذاتياً من قبل الموظف، وتحملاً للمسؤولية الشخصية، فضلاً عن الاستقلال (Hall, 2004; Skromme and Baccili, 2006).

ومع أن فكرة هول هذه قد تتناسب مع المنظمات التي تعمل في بيئة تساعد الموظف في الاعتماد على نفسه، وعلى طبيعة الوظيفة ومجال عمل المنظمة، إلا أنه من الصعب تبنيها في بيئات العمل العربية التي تفتقر أحياناً إلى أبسط المقومات الأساسية للنمو الوظيفي، وقد يُستثنى من ذلك بيئة المؤسسات الأكاديمية، كالجوامع، إذ يعتمد التقدم في السلم الأكاديمي، في أغلب الأحوال، على عضو هيئة التدريس نفسه.

ثانياً - الدراسات السابقة:

أجريت معظم الدراسات الميدانية المتعلقة بالمسار الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، إلا أن هناك بعض الدراسات التي لامست بشكل مبسط جداً موضوع المسار الوظيفي في بيئة العمل العربية ومنها دراسة طبقت على المؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حول التدخلات التنظيمية المتعلقة بتطوير الموارد البشرية. أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف ممارسات المنظمات لهذه الأنشطة ومن بينها المسار الوظيفي، وأوصت بدراسة العقبات التي تعترض تفعيل برامج التطوير الوظيفي التنظيمي بما في ذلك المسار الوظيفي وتقديم الحلول التي تساعد على انتشارها وتطبيقها بمهنية (آل مذهب، ١٤٢٧ هـ). وأجرى الفضالة (٢٠٠٥م) دراسة ربطت من خلالها تحليل الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي والتدريب للعاملين في المؤسسات الحكومية في الكويت، وقد أجراها على (٣٤) جهة حكومية استطلع فيها رأى القياديين المسؤولين عن مراكز وإدارات التدريب والموارد البشرية، وتوصل إلى ضعف العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المنظمات التي شملتها الدراسة.

وفي دراسة على عينة بلغ حجمها (٥١٩) موظفاً من موظفي منظمة الطيران المدني الدولي- الأيكاو ICAO (٢٠٠٥م) شملت إستراتيجيات المسار الوظيفي للعاملين بالمنظمة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن حجم المنظمة وطابعها الفني أسهم في قلة الفرص لتحقيق التقدم في المسار الوظيفي مقارنة بمنظمات الأمم المتحدة الأكبر حجماً؛ إذ رأى (٥٧٪) من عينة البحث أن المنظمة لا تتوافر لديها تدابير كافية من أجل التقدم في المسار الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة توافر نهج متكامل يتضمن مبادرات تتعلق بتطوير مسار وظيفي للعاملين، وتدريبهم، وإدارة تنقلاتهم وأدائهم، مع أهمية أخذ التخصصات الفنية التي تجد مساراً حرجاً في الحسبان في تقدمها بالمسار الوظيفي.

وقد أُجريت حديثاً دراسة شملت (٣٩) منظمة صناعية أمريكية هدفت إلى تقويم ومقارنة برامج المسار الوظيفي بهذه المنظمات، تبين أن (٤٢٪) من المنظمات التي شملتها الدراسة لديها برامج متطورة للمسار الوظيفي، إلا أن أداء هذه البرامج غير عالٍ في بعض المنظمات. واتضح أن (٤١٪) من هذه المنظمات اعتمدت كلياً على قسم الموارد البشرية لتطوير برنامج المسار الوظيفي، في حين اعتمدت بقية المنظمات على المديرين في المستويات العليا، أو المديرين المباشرين للموظفين. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن ما يقارب من (٣٧٪) من المنظمات اعتمدت على برامج المسار الوظيفي في تخطيطها لإحلال عدد كبير من الوظائف الإدارية (Hollister, 2005). وفي دراسة أُجريت في بريطانيا، وفرنسا، وألمانيا هدفت إلى معرفة مدى تقدم النساء في مساراتهن الوظيفية واستخدم فيها الباحثون الاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات، اتضح أن النساء في هذه البلدان يعانين من ضعف التقدم الوظيفي وعدم وجود مسارات لهن في منظماتهن، خاصة في فرنسا وألمانيا (Truss et al., 1992). وتوصلت دراسة أخرى أُجريت على (٥٠) مديرة في أوروبا إلى نتيجة مشابهة من حيث صعوبة التقدم في المسار الوظيفي للمديرات (Linehan and Walsh, 2000). وقد أُجريت بعض الدراسات (Grzeda, 1999; Newell, and Dopson, 1996) حول أثر إلغاء بعض الوظائف في المنظمة في المسار الوظيفي. وتوصلت إلى أن المنظمات تقعد عدداً كبيراً من الموظفين المتميزين نتيجة عدم تطوير مسار وظيفي آخر لهم، في حالة إلغاء وظائفهم لسبب من الأسباب، وأن على المنظمات بناء مسار وظيفي مرناً إذا ما أرادت الاحتفاظ بموظفيها المتمكنين.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تُعدّ أول دراسة تجرى على منظمات القطاع الخاص في المملكة، بل ربما على مستوى الدول العربية، هي تركز على الجانب التطبيقي للمسار الوظيفي، إذ إن أكثر ما كتب عن هذا الموضوع باللغة العربية لا يتعدى في مجمله الأطر النظرية لموضوع البحث، ولم يتم العثور على أي دراسة ميدانية مباشرة، سواء حديثة أو قديمة، في موضوع الدراسة الحالية. كما أن هذه الدراسة تركز على كبرى الشركات في أكبر ثلاث مناطق إدارية بالمملكة، ومن المؤمل أن تعكس الممارسات المتوافرة في منظمات القطاع الخاص السعودي التي يمكن الاستفادة منها في التعرف على واقع برامج المسار الوظيفي في المنظمات التي شملها البحث ومدى توافق الممارسة مع ما كتب نظرياً حول تخطيط المسار الوظيفي. ولعل ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تشمل أيضاً التعرف على الصعوبات التي تواجه المنظمات في تخطيط وتنفيذ برامج المسار الوظيفي في بيئة تختلف عن

البيئات التي أجريت بها الدراسات التي تم عرضها هنا، فضلاً عن أنها تربط بين بعض المتغيرات التي لم تَلْ اهتماماً من قبل عند دراسة تخطيط المسار الوظيفي.

منهجية الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة توضيحاً لمنهج البحث المتبع، وتحديد مجتمع البحث والطريقة التي تم من خلالها اختيار عينة البحث، وكذلك أداة جمع البيانات، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج المسحي الوصفي لمعرفة مدى ممارسة منشآت القطاع الخاص لتخطيط المسار الوظيفي، وكذلك معرفة الصعوبات التي تقابلها في ذلك، ويُعد هذا المنهج منهجاً مناسباً لمشكلة الدراسة الحالية خاصة أنه لا يتوافر بيانات ودراسات ميدانية سابقة تمكن من استخدام منهج آخر. كما اتبع البحث أيضاً المنهج الارتباطي لمعرفة العلاقة بين ممارسة تخطيط المسار الوظيفي وصعوباته وبين بعض المتغيرات التنظيمية.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة في مديري الموارد البشرية بمنشآت القطاع الخاص بثلاث مناطق إدارية رئيسة في المملكة هي الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية. وقد تم اختيار هذه المناطق الثلاث؛ لأن بها أكبر عدد من المنشآت الخاصة؛ حيث تم إجراء الدراسة على عينة عمدية (Purposive Sample) من قائمة أكبر الشركات والمؤسسات المسجلة لدى الغرف التجارية الصناعية بالمناطق الثلاث. وقد حُدد مبدئياً حجم العينة لتكون أكبر (٤٠٠) منشأة في هذه المناطق، وذلك رغبة في استفتاء أكبر عدد ممكن من المنشآت يُمكن من تعميم النتائج، كما أن اختيار أكبر المنشآت كان له ما يُبرره في هذا البحث وذلك لتوقع الباحث أن تدار هذه المنشآت عادة بمهنية عالية، وتهتم بموظفيها، ولها سياسات وإجراءات تجعلها أكثر قرباً من العمل المؤسسي (Institutionalization)، مقارنة بغيرها من المنشآت، الأمر الذي سيزيد من احتمال تطويرها لبرامج مسار وظيفي للعاملين بها. قُسمت العينة بين المناطق الثلاث بحيث يتم استفتاء أكبر (٢٠٠) منشأة بمنطقة الرياض، وأكبر (٢٠) منشأة

بمنطقتي مكة المكرمة والمنطقة الشرقية، موزعة بالتساوي بينهما، على ألا يقل عدد موظفي أى منشأة تشارك في الدراسة عن مائتي موظف. نظراً لأن بعض المنشآت لم تتعاون في مرحلة جمع البيانات، فقد جرى استبدال المنشأة التي تبدي عدم موافقتها للمشاركة في الدراسة بالمنشأة التي تليها في القائمة. على أن يتحقق بها شرط حجم العمالة المحدد في الدراسة. وهكذا استمرت عملية الاستبدال (Replacement) حتى وصل عدد المنشآت التي تم الاتصال بها (٨٨٣) منشأة في المناطق الثلاث، تجاوب منها (٣٨٩) منشأة، وهو حجم العينة لهذه الدراسة.

أداة جمع البيانات:

لا يتوافر في الأدبيات التي تم مراجعتها أداة يمكن استخدامها لفرض هذا البحث. وقد تم تصميم استبانة عكس محتواها أهم ما تضمنته الأدبيات حول موضوع الدراسة، وتم الاستعانة كذلك بنتائج المقابلات الأولية مع مسؤولي الموارد البشرية من ذوي الخبرة في بعض المنظمات المهمة بتخطيط المسار الوظيفي. وقد تم تحسين الاستبانة من حيث الصدق عن طريق عرضها على بعض الأكاديميين المتخصصين في جامعة الملك سعود وكذلك معهد الإدارة العامة بالرياض، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران. وقد قدموا عدداً كبيراً من الملاحظات التي تم تعديل الاستبانة بناء عليها. كما تم التحقق من ثباتها عن طريق معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته (٠,٧٨) وهي قيمة مُعَدَّ مقبولة، خاصة أن الاستبانة تُصمم وتُستخدم للمرة الأولى.

عرض وتحليل البيانات:

تم معالجة البيانات بالحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences, SPSS). وسيتم هنا تقديم وصف لعينة الدراسة، ثم استعراض البيانات وفقاً لتسلسل أسئلة البحث.

وصف العينة:

توزعت عينة البحث من المنشآت المشاركة في الدراسة على المناطق الثلاث التي شملتها الدراسة، إذ بلغ عدد المنشآت المشاركة من مدينة الرياض (١٨١) منشأة بنسبة (٤٦,٥٪)، و (١٤٥) منشأة، أي (٣٧,٣٪) من منطقة مكة المكرمة، أغلبها من مدينة جدة. أما بقية المنشآت فكانت من المنطقة الشرقية، (٦٣) منشأة بنسبة (١٦,٢٪). وانقسمت

عينة البحث من حيث النشاط الذي تمارسه إلى خمسة أنشطة تمثلت في الصناعة (١٢٥ منشأة) والخدمات (١٠٩ منشآت) والتجارة (٩٨) والإنشاء والبناء (٣٩ منشأة) والزراعة (١٨ منشأة). واتضح أن الصفة القانونية للمنشآت المشاركة في الدراسة كان يمثل أغلبها في المنشآت (الشركات) المساهمة (٢٧٪)، ثم ذات المسؤولية المحدودة (٢٤٪)، تليها الشركات التضامنية (٢١٪)، ثم الشركات ذات التوصية البسيطة (١٨٪)، يليها شركات المحاصة (٨٪)، ثم الشركات التعاونية (٢٪). وقد كان المتوسط الحسابي لعمر المنظمات منذ سنة التأسيس (١٩) سنة، بانحراف معياري قدره (٧) سنوات، وبلغ متوسط عدد موظفي الموارد البشرية (١١) موظفاً، ومتوسط نسبة السعودة في المنظمات التي شملتها الدراسة (٢٤٪).

ممارسة تخطيط المسار الوظيفي:

من خلال إجابات عينة البحث عن سؤال مفتوح حول مدى ممارسات منظماتهم لأنشطة تخطيط المسار الوظيفي، اتضح من بيانات الدراسة أن (١٤،٣٪) من العينة، أي (٥٦) منشأة من المنشآت المشاركة في الدراسة، لديها أنشطة تخطيط مسار وظيفي، و(١٨) منشأة من هذه المنشآت أشارت إلى شمول برنامج المسار الوظيفي لجميع وظائف المنشأة، في حين أشارت بقية المنظمات (٢٨) منشأة، بتوافر مسار وظيفي للوظائف التي تُشغَر أو يمكن شغلها بسعوديين فقط. أما بقية العينة من المنظمات البالغ عددها (٢٢٣) منشأة، أي ما نسبته (٨٧،٩٪)، فلم تُبدِ أي مؤشر على توافر أي أنشطة تتعلق بالمسار الوظيفي بها. ويتضمن جدول رقم (١) إجابات مديري الموارد البشرية في المنشآت المشاركة في الدراسة، وقد أجابت بتوافر مسارات وظيفية لديها، عن سؤال مفتوح حول طبيعة ممارسات منظماتهم المتعلقة بالمسار الوظيفي. ويتضح أن تهيئة الموظفين الجدد قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة (٣٥،٣٠٪) من بين عدد المنشآت التي أشارت إلى توافر أنشطة مسار وظيفي، يلي ذلك، بنسب متقاربة، خرائط إحلل للوظائف الفنية المهمة في المنشأة، ثم خطط تطوير فردية للمديرين، وكذلك تحديد الجدارات التي تتطلبها طبيعة العمل في المنشأة، نسب مئوية (١٩،٦٪)؛ (١٧،٨٪)؛ (١٦٪) على التوالي. وكانت نسبة سياسة التنقلات الداخلية بين الأقسام والمشاريع لتولي مناصب إدارية قد بلغت (١٤،٢٪)، أما تحديد الجدارات التي يمتلكها الموظفون، مقارنة بما تتطلبه المنشأة، وسياسة التنقلات بين المركز الرئيس والفرع لتولي مناصب إدارية فحصلوا على نسبة مئوية متساوية قدرها (١٢،٥٪).

جدول رقم (١)
ممارسات المسار الوظيفي في المنشآت عينة البحث

النسبة *	التكرار	الممارسات
٣٥,٢٠٪	١٧	تهيئة الموظفين الجدد.
١٩,٦٪	١١	خرائط إحلال للمديرين.
١٧,٨٪	١٠	خطط تطوير فردية للمديرين.
١٦٪	٩	تحديد الجدارات التي تتطلبها طبيعة العمل بالمنشأة.
١٤,٢٪	٨	سياسة للتنقلات الداخلية بين الأقسام والمشاريع لتولى مناصب أعلى.
١٢,٥٪	٧	تحديد ما يمتلكه الموظفون من الجدارات التي تتطلبها طبيعة العمل بالمنشأة.
١٢,٥٪	٧	سياسة تنقلات بين المركز الرئيس والفروع لتولى مناصب أعلى.
١٠,٧٪	٦	تحديد الاختلاف بين ما تتطلبه الوظائف وبين ما يمتلكه الموظفون من جدارات ومهارات.
١٠,٧٪	٦	مسار وظيفي راسي للوظائف الفنية.
٨,٩٪	٥	اهتمام بالمتميزين من الموظفين.
٥,٣٪	٣	خرائط إحلال للوظائف الدنيا المشغولة بغير سعوديين.
٣,٥٧٪	٢	لجنة مسار وظيفي (Steering Committee).

* تم حساب النسبة بناء على عدد المنشآت التي أشارت إلى توافر أنشطة مسار وظيفي وعددها (٥٦) منشأة.

كما يتضح من الجدول أيضاً تساوي نسبتي عملية تحديد الفرق بين ما تتطلبه الوظيفة وبين ما يمتلكه الموظف من جدارات ومهارات، وكذلك تطوير مسار وظيفي للوظائف الإدارية، (٧,١٠٪) لكل منهما. وأشارت (٥) منشآت، أي (٨,٩٪)، إلى اهتمامها بالمتميزين من الموظفين، في حين لم يشر إلى توافر خرائط إحلال للوظائف في المستويات الدنيا سوى (٣) منشآت. ولم يشر إلى وجود لجنة خاصة بالمسار الوظيفي سوى منشأتين. ويتضح من خلال هذه الإجابات ضعف ممارسة برامج المسار الوظيفي، إذا أخذ في الحسبان حجم العينة المشاركة في الدراسة، كما يتضح تشتت هذه الممارسات الأمر الذي يمكن تفسيره بعدم تواتر خطوات تخطيط المسارات الوظيفية في المنشآت التي أشارت بممارستها لهذا النشاط. ويمكن تفسير ذلك أيضاً بأن أولويات كل منشأة تختلف عن الأخرى، وأن هذه المنشآت تعتمد على المسار الوظيفي حلاً لبعض المشكلات التي تقابلها دون تخطيط مسبق، مما يؤدي إلى إمكانية تعثره مستقبلاً، أو تسببه في ظهور مشكلات أخرى.

أهداف برامج المسار الوظيفي في المنشآت:

تضمنت الدراسة سؤالاً مفتوحاً حول الأهداف التي تطمح المنظمات إلى تحقيقها من تطوير برامج المسار الوظيفي. وقد أجاب عن هذا السؤال، في مجمله (٢٩) منظمة من عينة الدراسة الذين أشاروا إلى توافر مسارات وظيفية بمنظمتهم. ويوضح الجدول رقم (٢) هذه الأهداف مرتبة حسب مدى تكرارها من قبل المجيبين. ويتضح من الجدول رقم (٢) أن الخوف من التسرب وجذب المتميزين من المنشآت المنافسة، واستقطاب الخريجين الجدد قد أتت في المراتب الأولى، (٥١، ٧٨)؛ و(٤٤، ٦)؛ و(٣٣، ٩) على التوالي. وأتت بنسب متقاربة مسألة زيادة الإنتاجية (٣٠، ٣)، وزيادة رضا الموظفين من خلال إحساسهم بالأمن الوظيفي نتيجة وضوح تدرجهم في السلم الوظيفي للمنظمة (٢٨، ٥). وأشار ما يقارب من خمس المنشآت، (١٩، ٦٤) التي لديها أنشطة مسار وظيفي، إلى أنها تهدف إلى تجنب الأزمات والمشكلات التي عادة تحدث عند فراغ (Vacancy) مناصب معينة دون الاستعداد المسبق لشغلها من داخل المنظمة، في حين أوضحت منشآت أخرى (١٠) منشآت، أنها ترغب في زيادة ولاء وإخلاص الموظفين.

جدول رقم (٢)

أهداف برامج المسار الوظيفي في المنشآت عينة البحث

النسبة *	التكرار	الأهداف
٥١، ٧٨ %	٢٩	المحافظة على الموظفين من التسرب إلى منشآت منافسة.
٤٤، ٦ %	٢٥	جذب الموظفين المتميزين ذوي الخبرة من خارج المنشأة.
٣٣، ٩ %	١٩	استقطاب الخريجين الجدد من الجامعات والمعاهد.
٣٠، ٣ %	١٧	زيادة الإنتاجية.
٢٨، ٥ %	١٦	زيادة رضا الموظفين من خلال إحساسهم بالأمن الوظيفي.
١٩، ٦٤ %	١١	تجنب الأزمات والمشكلات التي تحدث عند فراغ مناصب معينة دون وجود خطة للإحلال.
١٧، ٨ %	١٠	زيادة ولاء وإخلاص الموظفين للمنظمة.
١٦، ٠٧ %	٩	الاستفادة من الدعم الحكومي في التوظيف.
١٤، ٢٨ %	٨	طبيعة العمل وحدة المنافسة في مجال عمل المنشأة تتطلب إحداث مسارات وظيفية.
١، ٧٨ %	١	الاستجابة لطلبات مجلس الإدارة بتطوير مسارات وظيفية.
١، ٧٨ %	١	الوفاء ببعض متطلبات الأيزو في الموارد البشرية.

♦ تم حساب النسبة بناء على عدد المنشآت التي أشارت إلى توافر أنشطة مسار وظيفي وعددها (٥٦) منشأة.

ويعكس الجدول أيضاً أن بعض المنشآت طورت مساراً وظيفياً فقط لغرض الاستفادة من الدعم الحكومي في التوظيف، ولعله يُقصد به هنا دعم صندوق تنمية الموارد البشرية الذي يشترط على المنشأة تطوير مسار وظيفي للوظائف التي ترغب في تدريب موظفين عليها ومن ثم توظيفهم، حيث يدعم الصندوق هذه المنشآت بنسبة (٧٥٪) من المكافأة خلال فترة التدريب، و(٥٠٪) من المرتب خلال السنة الأولى بعد التدريب. أما طبيعة العمل وحدة المنافسة في مجال عمل المنشأة، وما يتطلبه ذلك من تطوير مسارات وظيفية، فلم تشر إليه سوى (٨) منشآت، أي ما نسبته (٢٨، ١٤٪). وأشارت منظمة واحدة فقط لكل من الهدفين التاليين: استجابة لرغبة مجلس الإدارة بتطوير مسارات وظيفية، والوفاء بمتطلبات الأيزو في الموارد البشرية، (٧٨، ١٪) لكل منهما. ويلاحظ أن ما يقارب نصف المنشآت التي أشارت إلى أن لديها مسارات وظيفية لم توضح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من تطوير مسارات وظيفية للعاملين بها، فضلاً عن أن معظم الأهداف التي ذكرت يغلب عليها خدمة المنظمة أكثر من الموظف، على المدى البعيد.

الصعوبات التي تواجه المنظمات في مجال تخطيط المسار الوظيفي؛

بهدف تصنيف الصعوبات التي تقابلها منشآت القطاع الخاص في مجال تخطيط المسار الوظيفي، والتي سُئِل عنها مديرو الموارد البشرية في الجزء الثاني من الاستبانة، تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) لجميع الصعوبات التي ذُكرت في الاستبانة، وذلك باستخدام التدوير المتعامد (Principle Component with Varimax Rotation). وتبين تركزها حول خمسة عوامل، كما يعكسها جدول رقم (٢)، وهي كالتالي:

العامل الأول - صعوبات تتعلق بالإدارة العليا: بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٤٨، ٦)، ونسبة ما يفسره هذا العامل من التباين هي (٢٧٪)، أي أنه يفسر أكثر من ربع التباين بقليل. وراوحت درجات ارتباط العبارات بالعامل بين (٧٦، ٠) و (٥٢، ٠)، وراوحت درجات الشيعو بين (٧٩، ٠) و (٥٨، ٠). ويتضح من الجدول أن العبارات التي اندرجت تحت هذا العامل تتعلق بعدم إيمان الإدارة العليا للمنشأة بأهمية برنامج المسار الوظيفي، والتدخلات الشخصية من قبل الإدارة العليا في التعيينات والترقيات، ونظرة الإدارة العليا لتدريب الموظفين على أنه تكلفة وليس استثماراً، فضلاً عن كثرة التغير في القيادات الإدارية للمنشأة، وعدم تفويض قسم الموارد البشرية لاتخاذ القرارات اللازمة لتفعيل سياسات المسار الوظيفي. ويتضح من مضمون هذه العبارات أنها جميعها صعوبات تتعلق بالإدارة العليا للمنظمة.

العامل الثاني - صعوبات تنظيمية: يفسر هذا العامل ما يقارب من خمس التباين، (٦، ٢١٪) وبلغت قيمة الجذر الكامن (٥، ١٨)، كما راجحت ارتباطات العبارات بالعامل بين (٠، ٧٨) و (٠، ٥٧) بدرجات شيوع بين (٠، ٦٦) و (٠، ٧٩). ويلاحظ أن العبارات التي اندرجت تحت هذا العامل تعكس في الغالب التواحي التنظيمية للمنشأة. ويشمل ذلك عدم تعاون الأقسام والإدارات لتنفيذ برنامج المسار الوظيفي، وتعارضه مع سياسات أخرى، بالإضافة إلى اختلاف مسميات بعض الوظائف عن العمل الفعلي الذي يزاوله الموظف، وكثرة التعديلات على الهيكل التنظيمي للمنشأة، وكذلك كثرة التعديلات على السياسات الخاصة بالموارد البشرية. كما اندرج تحت هذا العامل هيمنة بعض الإدارات والأقسام على بقية أجزاء المنظمة، وكذلك قلق المديرين، مواطنين أو وافدين، مما قد يُحدثه المسار الوظيفي إذا ما تم إحلالهم بغيرهم.

العامل الثالث - صعوبات تتعلق بالثقافة التنظيمية: اندرج تحت هذا العامل ست عبارات تضمنت كثرة الإشاعات بين الموظفين حول المسار الوظيفي، ومقاومة التغيير من قبل المديرين ورؤساء الأقسام، وكذلك التدخلات الشخصية والضغوط في التعيينات والترقيات، وعدم اقتناع الموظفين بجدية المنشأة في تطبيق برنامج المسار الوظيفي، فضلاً عن الإحجام عن تبنى وتطوير المميزين من الموظفين من قبل رؤسائهم. وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٢، ٦٢)، وفسر من التباين ما مقداره (١٥، ١٪)، وراجحت ارتباطات العبارات بالعامل بين (٠، ٦٠) و (٠، ٧٩) بدرجات شيوع بين (٠، ٦٨) و (٠، ٧٩).

جدول رقم (٣)

التحليل العائلي للصعوبات التي تواجه برامج المسار الوظيفي

الصعوبات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	درجة الشيوع
عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية برنامج المسار الوظيفي.	٠، ٧٦					٠، ٧٩
التدخلات الشخصية من قبل الإدارة العليا في التعيينات والترقيات.	٠، ٧٢					٠، ٧٦
نظرة الإدارة العليا للتدريب على أنه تكلفة وليس استثماراً.	٠، ٦٤					٠، ٧٥
كثرة التغيير في القيادات الإدارية.	٠، ٦٢					٠، ٨٠

الصعوبات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	درجة الشيع
عدم تقويض إدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات اللازمة لتفعيل سياسات المسار الوظيفي.	٠,٥٢					٠,٥٨
عدم تعاون الأقسام والإدارات لتنفيذ برنامج المسار الوظيفي.		٠,٧٨				٠,٦٨
تعارض برنامج المسار الوظيفي مع سياسات أخرى في المنظمة.		٠,٧١				٠,٧٥
اختلاف مسميات بعض الوظائف عن العمل الفعلي.		٠,٧٠				٠,٧٦
كثرة التعديلات على الهيكل التنظيمي.		٠,٦٨				٠,٦٩
كثرة التعديلات على السياسات الخاصة بالموارد البشرية.		٠,٦٦				٠,٧٠
هيمنة بعض الإدارات والأقسام على بقية المنظمة.		٠,٦٥				٠,٧٩
قلق المديرين السعوديين من خطط الإحلال.		٠,٥٩				٠,٦٨
قلق المديرين غير السعوديين من إحلالهم بالسعوديين.		٠,٥٧				٠,٦٦
كثرة الإشاعات المتعلقة بالمسار الوظيفي داخل المنظمة.			٠,٧٩			٠,٧٩
مقاومة التغيير من قبل المديرين ورؤساء الأقسام.			٠,٧٥			٠,٧٥
التدخلات الشخصية والضغط من قبل الأقسام والإدارات في التقييمات والترقيات.			٠,٧٢			٠,٧٨
مقاومة التغيير من قبل الموظفين غير السعوديين.			٠,٦٩			٠,٦٨
عدم اقتناع الموظفين بجدية المنظمة في تطبيق برنامج المسار الوظيفي.			٠,٦٤			٠,٧٩
إحجام الإدارات والأقسام عن تبني وتطوير التمييز من الموظفين.			٠,٦٠			٠,٧٧
عدم توافر متخصصين في برنامج المسار الوظيفي.				٠,٨١		٠,٨٢

الصعوبات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	درجة الشيوع
صعوبة إنهاء خدمة الموظفين ذوي الأداء الضعيف.				٠,٧٤		٠,٧٩
كثرة تسرب الموظفين المتميزين إلى خارج المنظمة.				٠,٧٠		٠,٧٣
ضعف ميزانية قسم الموارد البشرية.					٠,٨٠	٠,٧٨
ارتفاع تكلفة برنامج المسار الوظيفي في حالة الاستعانة بمكاتب استشارية متخصصة.					٠,٧٥	٠,٧٤
الجذر الكامن	٦,٤٨	٥,١٨	٣,٦٢	١,٥٢	١,٠١	١٧,٨١
نسبة التباين المفسر	٢٧%	٢١,٦%	١٥,١%	٦,٣%	٤,٢%	٧٤,٢%

العامل الرابع - صعوبات تتعلق بالموارد البشرية: بلغت نسبة ما يفسره العامل (٦,٣%) بجذر كامن مقداره (١,٥٢) ودرجات ارتباط بين العبارات والعامل بين (٠,٧٠) و (٠,٨١)، ودرجات شيوع راوحت بين (٠,٧٣) و (٠,٨٢). تندرج تحت هذا العامل ثلاث عبارات تتعلق بالموارد البشرية في المنشأة وهي: عدم توافر متخصصين في برنامج المسار الوظيفي، وصعوبة إنهاء خدمة الموظفين ذوي الأداء الضعيف، وكذلك كثرة تسرب الموظفين المتميزين إلى خارج المنظمة.

العامل الخامس - صعوبات مالية: اندرج تحت هذا العامل عبارتان فقط، هما ضعف الميزانية المخصصة لقسم الموارد البشرية، وكانت درجة ارتباط بالعامل بلغت (٠,٨٠) ودرجة شيوع (٠,٧٨)؛ وارتفاع تكلفة برامج المسار الوظيفي في حالة استعانة المنشأة بمستشارين خارجيين، وذلك بدرجة ارتباط (٠,٧٥)، ودرجة شيوع قيمتها (٠,٧٤). بلغ الجذر الكامن للعامل (١,٠١) ونسبة ما يفسره من التباين (٤,٢%).

وبلاحظ من الجدول أن مجموع ما تفسره هذه العوامل مجتمعة قد بلغ (٧٤,٢%)، وهي نسبة عالية يمكن أن يُعتدّ بها لتفسير الصعوبات التي تقابل المنشآت عند تبنيها لبرامج المسار الوظيفي. وقد طلب من المجيبين عن أداة البحث ذكر أي صعوبة أخرى لم تذكر في الأداة، إلا أن جميع الاستبانات لم تتضمن أي تعليق من قبل المجيبين سوى استبائتين تضمنتا سببين سبق أن احتوتهما أداة البحث الموزعة عليهم.

الوصف الإحصائي للعوامل الناتجة من التحليل العامل:

يعكس الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج التحليل العامل حول الصعوبات التي تواجهها المنظمات عند تطويرها لبرنامج مسار وظيفي. ويلاحظ أن الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا للمنظمة قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١,٨٢)، في حين أتت الصعوبات المالية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١٩). وأتت بقية الصعوبات بين هذين الطرفين لتعكس جميعها وتمتدز نتيجة التحليل العامل الذي تم عرضه في جدول رقم (٣). كما يلاحظ من خلال بيانات الجدول أن الانحرافات المعيارية منخفضة إلى حد ما، مما يعني أن هناك تجانساً في إجابات عينة البحث.

جدول رقم (٤)

الوصف الإحصائي للعوامل الناتجة من التحليل العامل

الصعوبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مالية	٢,١٩	٠,٧٨
موارد بشرية	٢,٩٣	٠,٨١
ثقافة تنظيمية	٢,٣٧	٠,٩٤
تنظيمية	١,٩٨	٠,٨٦
إدارة عليا	١,٨٢	٠,٧٩

المتغيرات التنظيمية وصعوبات تخطيط المسار الوظيفي:

ولمعرفة ما إذا كان هناك علاقة إحصائية بين الصعوبات التي تقابلها المنظمات وبين بعض المتغيرات التنظيمية، تم تحليل البيانات باستخدام معامل بيرسون لمعرفة الارتباطات بين المتغيرات محل الاهتمام. ويتضمن الجدول رقم (٥) هذه العلاقات، إذ يتضح أن أغلبها ضعيفة، ولا يوجد علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية إلا بين عدد قليل من المتغيرات تمثلت في عمر المنشأة مع كل من الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا للمنشأة، (٠,٣٧)، والصعوبات التنظيمية، (٠,٤٧)، والثقافة التنظيمية (٠,٣٥)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). بكلمات أخرى، كلما زاد عمر المنشأة، زادت درجة مواجهة هذه الصعوبات. وقد يُفسر ذلك بأن الثقافة التنظيمية غير

البناء والمتوارثة عبر أجيال متعاقبة من الإدارات العليا، فضلاً عن تقادم الأنظمة والسياسات، وعدم تبني قيم عمل محفزة تزيد من درجة الصعوبة في تخطيط وتنفيذ برامج المسار الوظيفي بهذه المنظمات. ويعكس الجدول أيضاً وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين نسبة السعودة وبين الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا، والعوامل التنظيمية، أي أنه كلما قلت مواجهة الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا وبالنواحي التنظيمية في المنشأة في سياق المسار الوظيفي، زادت نسب السعودة، أو العكس. ويمكن أن تُعزى هذه العلاقات إلى أن عملية تخطيط المسار الوظيفي وتنفيذه خاصة في الوظائف التي تُشغرها مواطنين يتعلق كثيراً بإيمان الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية السعودة التي يمكن القول إن تخطيط المسارات الوظيفية يُعد إحدى الآليات المناسبة (Lifting Arm) لزيادة نسبة المواطنين في منشآت القطاع الخاص، كما أن المناخ التنظيمي المؤسسي الإيجابي يساعد على جذب الخريجين للالتحاق بمنظمات معينة، ويشجعهم على البقاء فيها دون تسرب؛ وذلك لتوافر الأمن الوظيفي المبني على الكفاءة في الأداء والتشجيع من قبل المنظمة للمتميزين.

جدول رقم (٥)

العلاقات الارتباطية بين بعض المتغيرات التنظيمية والصعوبات التي تواجه برامج المسار الوظيفي

الصعوبات					
إدارة عليا	تنظيمية	ثقافة تنظيمية	موارد بشرية	مالية	المتغيرات التنظيمية
٠,٣٧	٠,٤٧	٠,٣٥	٠,٢١	٠,٠٨ -	عمر المنشأة
٠,١٤	٠,٢٦	٠,٣٦	٠,١٤	٠,٠١١	مجال عمل المنشأة
٠,٥١ -	٠,٣٩	٠,٢١ -	٠,١٧ -	٠,١٤	نسبة السعودة
٠,١٩	٠,٢٦ -	٠,١١ -	٠,٢١ -	٠,٢٤	عدد موظفي الموارد البشرية

♦ دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

نتائج الدراسة:

بعد أن تم استعراض نتائج الأسئلة المفتوحة وكذلك نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من عينة البحث، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا تمارس أغلب المنظمات التي شملتها الدراسة نشاطات تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي، إذ اتضح أن (١٤٪) فقط من المنشآت المشاركة في الدراسة لديها أنشطة تعكس هذا الجانب. إضافة إلى ذلك، فإن نسبة قليلة من المنشآت التي أفادت بتوافر أنشطة تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي قد أشارت إلى أن برامجها لا تشمل جميع الوظائف في المنظمة، وأن اهتمامها بهذا الموضوع ينحصر في الوظائف المشغولة بمواطنين، أو من الممكن أن تُشغل بمواطنين مستقبلاً.

- تتركز أغلب أنشطة تخطيط المسار الوظيفي، في المنظمات التي أشارت بتوافرها، في الأنشطة التالية حسب درجة ممارستها تنازلياً: تهيئة الموظفين الجدد، خرائط إحلل المديرين، خطط تطوير فردية للمديرين، تحديد الجدارات التي تتطلبها طبيعة العمل في المنشأة، تطوير سياسات للتنقلات الداخلية لتتولى مناصب أعلى، تحديد ما يمتلكه الموظفون من الجدارات التي تتطلبها طبيعة العمل في المنشأة، تطوير سياسات للتنقلات بين المركز الرئيس والفروع لتتولى مناصب أعلى، تحديد الاختلافات بين ما تتطلبه الوظائف من مهارات وجدارات، وبين ما يمتلكه الموظفون منها؛ تطوير مسار وظيفي راسي للوظائف الفنية؛ الاهتمام بالمتميزين من الموظفين؛ خرائط إحلل للوظائف في المستويات الدنيا المشغولة بغير سعوديين؛ وأخيراً تشكيل لجنة مسار وظيفي. وقد راوحت النسب المئوية لدى ممارستها بين (٣٥، ٣٠٪) و (٥٧، ٢٪) من مجموع المنشآت التي أفادت بتوافر مسار وظيفي لديها وعددها (٥٦) منشأة.

- تنوع الأهداف التي تطمح المنشآت إلى تحقيقها عند تطويرها لبرامج المسار الوظيفي، وقد أتت الأهداف مرتبة تنازلياً، حسب نسبة تكرارها إلى المنشآت التي أفادت بتوافر برامج مسار وظيفي، كما يلي: المحافظة على الموظفين من التسرب إلى منشآت منافسة؛ جذب الموظفين المتميزين ذوي الخبرة من خارج المنشأة؛ استقطاب الخريجين الجدد من الجامعات والمعاهد؛ زيادة الإنتاجية؛ زيادة رضا الموظفين من خلال إحساسهم بالأمن الوظيفي؛ تجنب الأزمات والمشكلات التي تحدث عند فراغ مناصب معينة؛ زيادة ولاء وإخلاص الموظفين للمنظمة؛ الاستفادة من الدعم الحكومي في التوظيف؛ طبيعة العمل وحدة المنافسة في مجال عمل المنشأة يتطلب إحداث مسارات وظيفية، الوفاء ببعض متطلبات الأيزو في إدارة الموارد البشرية؛ وأخيراً الاستجابة لطلبات مجلس الإدارة بتطوير مسارات وظيفية. وقد راوحت النسب المئوية لذكر هذه الأهداف بين (٥١، ٧٪)، للهدف الأول، و (٧٨، ١٪) للهدف الأخير، من مجموع (٥٦) منشأة.

- أظهرت نتائج التحليل العاملي لل صعوبات التي تواجهها المنظمات عند تطوير وتنفيذ برنامج مسار وظيفي تركز هذه الصعوبات في خمسة عوامل فسرت ما مجموعه

(٢, ٧٤٪) من التباين. وقد أتى ترتيب هذه العوامل الخمسة حسب قيمة تفسيرها وكذلك حسب الوصف الإحصائي لها كالتالي: الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا للمنشأة، النواحي التنظيمية، يلي ذلك الثقافة التنظيمية التي تميل من خلالها برامج المسار الوظيفي، ثم الصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية، وأخيراً العوائق المالية.

- اتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين عمر المنشأة وبين الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا للمنشأة؛ والصعوبات التنظيمية؛ وكذلك الثقافة التنظيمية. أي يزداد عمر المنظمة بزيادة درجة مواجهة المنظمات لهذه الصعوبات. كما اتضح أيضاً وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين نسبة السعودة وبين الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا، وكذلك الصعوبات التنظيمية. أي أنه كلما قلت درجة حدة مواجهة هذه الصعوبات، زادت نسب السعودة في المنظمة.

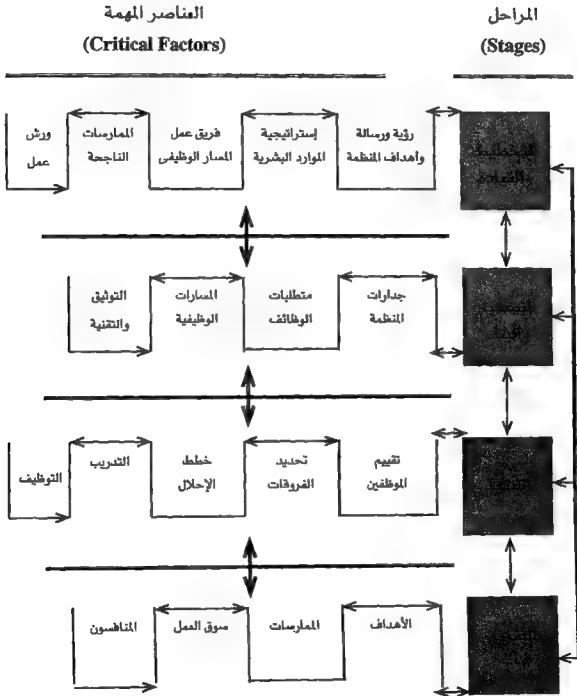
نموذج مقترح لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفي؛

في ظل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن القول إن برامج تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات محل البحث ما زالت مشتتة وتبدو متقطعة وغير منتظمة، ولا تمارس بطريقة علمية. كما يتضح أيضاً أن المنظمات ما زالت تواجه بعض المعوقات عند تطوير برامج المسار الوظيفي، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن أي ممارسة، أي كانت، لا تتبع منهجية علمية واضحة ستواجه، بالطبع، الكثير من المعوقات. كما يمكن القول أيضاً إن الممارسين في منظمات الأعمال السعودية في حاجة إلى منهجية مبنية على خلفية علمية حول الطريقة المناسبة لتطوير مسارات وظيفية لأفرادها. ولهذا، فإن الدراسة تقدم نموذجاً مقترحاً يهدف إلى وضع تصور عملي لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفي.

يتكون النموذج المقترح، شكل رقم (١)، من (٤) مراحل، و(١٨) عنصراً مهماً (Critical Factors). تمثل هذه العناصر خطوات فرعية للمراحل الأربع الرئيسية. بُنى النموذج على الافتراضات الثلاثة التالية:

- مراحل وعناصر النموذج متشابكة (Interrelated)، ومستمرة (Continuous) بطريقة متدرجة (Incremental)، إذ لا يمكن التقرير بفصل بعضها عن الآخر بصورة قاطعة في الحياة الواقعية، خاصة في حالة كبر حجم المنظمة.
- تعمل المنظمات التي تطبق النموذج في بيئات متغيرة، وفي حالة مستمرة من عدم التأكد.
- لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن بقية المنظمات، ومن الممكن أن تُكيف المنظمة النموذج وفق احتياجاتها، على ألا تخل بمضمون النموذج العام.

نموذج «معدى» • لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفي



♦ فضلاً عن أن اسم النموذج هو الاسم الأول للباحث، إلا أنه أيضاً يتضمن معنى التقدم والصعود إلى الأعلى وهو ما يمكن فهمه وربيته بالمسار الوظيفي.

وفيما يلي شرح لمراحل وعناصر النموذج:

مرحلة التخطيط والقيادة: تعنى فى النموذج عملية التخطيط للمنظمة وقيادتها بمفهومها الواسع بحيث تشمل:

رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وإستراتيجية تحقيقها لتكون كالمنظمة الشاملة لأنشطة وتوجهات المنظمة بما فى ذلك أنشطة الموارد البشرية، ويحتاج ذلك إلى قيادة تُقدر أهمية التخطيط وتشارك وتُشارك العاملين بالمنظمة فى إعداد الإستراتيجية، وتمتدز تنفيذها فى مرحلة التنفيذ.

إستراتيجية للموارد البشرية: تكون شاملة لجميع أنشطة الموارد البشرية فى المنظمة، بما فى ذلك تخطيط المسار الوظيفي، والأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها من برنامج المسار الوظيفي، والأنشطة التى ستفُذها، والآليات التى ستتبعها لتحقيق الأهداف، وكذلك تطوير مؤشرات أداء رئيسة للبرنامج (Key Performance Indicators) يمكن الاسترشاد بها للتأكد من تحقيق البرنامج لأهدافه، ووضع جدول زمنى للأنشطة وتحديد الإدارات المسئولة عنها.

فريق عمل المسار الوظيفي: تتمثل مهمته فى قيادة البرنامج، بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، ووضع الأطر اللازمة للبرنامج وآلياته، ومدى شموليته لوظائف المنظمة، وتحديد الحد الأعلى للمسار. يجب أن يقود الفريق أحد القيادات العليا فى المنظمة، ويكون فى عضوية الفريق أفراد مؤثرون يتمتعون بمصداقية وخبرة. وكلما مُثلت الإدارات والأقسام المهمة فى المنظمة، خاصة الأقسام التى بها عدد كبير من الوظائف، كان الفريق أقدر على إدارة البرنامج بنجاح. ويجب أن يكون هناك ممثل للموظفين كعضو فى الفريق يتم انتخابه من قبل الموظفين، ويمكن أن يُكتفى بممثل اللجنة العمالية فى المنظمة التى تمثل الموظفين، إذا كان هناك مثل هذه اللجنة بالمنظمة.

دراسة التجارب الناجحة فى تخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية فى منشآت أخرى، سواء كانت محلية أو دولية، تتشابه فى طبيعة نشاطها مع نشاط المنظمة. ويجب فهم هذه التجارب ومعرفة نقاط قوتها وضعفها، والثقافة التنظيمية التى طُوّرت بها، ومدى ملاءمتها للمنظمة، والبيئة التى تعمل بها.

ورش عمل يتم عقدها داخل المنظمة، بمشاركة فريق عمل برنامج المسار الوظيفي ورؤساء الأقسام والإدارات من غير أعضاء اللجنة. يتم فى هذه الورش شرح الإطار العام للبرنامج وأهدافه وإستراتيجياته، ووسائله، وتناقش فيها الصعوبات المحتملة وكيفية

التغلب عليها. تكمن أهمية ورش العمل في المشاركة الحقيقية (Real Involvement) للأطراف التي ستشارك في تطبيق البرنامج، مما يساعد على الحد من مقاومته فيما بعد.

مرحلة التصميم والبناء: هي امتداد طبيعي للمرحلة الأولى، وتستغرق في العادة وقتاً أطول. يتم التركيز في هذه المرحلة على عدة عناصر هي:

جدارات طبيعة نشاط المنظمة بحيث يتم تحديد الجدارات الرئيسة التي تتطلبها نشاط المنظمة ككل، وتؤخذ في الحسبان عند التوظيف. إن منظمة خدمية، على سبيل المثال، تتطلب القدرة على التعامل مع العملاء، وتتطلب منظمة صناعية الاهتمام بالمسألة. وهكذا، يجب أن تُرصد فقط الجدارات الرئيسة التي تشكل الحد الأدنى للتوظيف والتي يجب أن تتوافر في أي عضو جديد يدخل إلى المنظمة.

متطلبات الوظائف: بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها كل وظيفة، وتحديد المستوى المطلوب منها، ابتداء من مستوى الدخول للمنظمة دون خبرة سابقة (Entry Level)، ثم التدرج في المستويات المتعاقبة للوظيفة دون المبالغة في عدد المستويات، وانتهاء بآخر مستوى للوظيفة.

المسارات الوظيفية التي يمكن تطويرها في البداية بشكل رأسى لكل وظيفة مع تحديد معايير الأداء والمدة الزمنية للوصول إلى وظيفة معينة في السلم الوظيفي، ثم يتم بعد ذلك تطوير مسار وظيفي أفقى مع تحديد معايير الأداء وشروط الانتقال إلى وظيفة أخرى في المستوى نفسه.

توثيق سياسات البرنامج: واستخدام التقنية وإعلانها لجميع الموظفين، وتطوير أدلة إجرائية، ونماذج معينة قبل البدء في تطبيقه. وكلما استخدمت التقنية في البرنامج سهّل تنفيذه، خاصة أن هناك أنظمة حاسوبية كثيرة يمكن الاستفادة منها، فنظام تخطيط موارد المشروع (Enterprise Resource Planning) التابع لنظام أوراكل (Oracle)، على سبيل المثال، يتضمن نظاماً فرعياً تتعلق بالمسار الوظيفي يمكن الاستفادة منها.

مرحلة التنفيذ: تعد مرحلة مستمرة، وتتكون من خمسة عناصر مهمة، هي:

تقييم الموظفين: لا يقصد به هنا تقييم أدائهم، بل تقييم مهارات ومعارف وقدرات كل موظف على رأس العمل وفق الدرجة التي يشغلها، وكذلك مدى تمكنه من الجدارات الرئيسة للمنظمة.

الفرق بين تقييم الموظف والوظيفة، بحيث يتم تحديد الفرق (Gap) بين المعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها كل وظيفة حسب مستواها وبين ما يمتلكه شاغل الوظيفة من هذه المعارف والمهارات والقدرات. ويجب أيضاً في هذه الخطوة تحديد الفرق في الجدارات الرئيسة للمنظمة.

خرائط الإحلال البنوية على قائمة بأولويات الوظائف المهمة في المنظمة، وتحديد من سيشغلها ومدى جاهزيته لشغلها وفق مدد زمنية واضحة تبدأ بشغلها حالاً، وتنتهي بشغلها خلال مدة محددة لا تتجاوز عادة سنتين. ويجب أيضاً في هذه المرحلة تحديد ما يحتاج إليه المرشح من تطوير وتدريب.

التدريب المبني على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للتغلب على الفرق الناتج من مقارنة متطلبات الوظيفة بما يمتلكه شاغلها حسب مستواها. وقد تتطلب بعض الوظائف، خاصة تلك الوظائف التي أخذت أولوية في خرائط الإحلال، خطة تطوير فردية (Individual Development Plan). يجب أن تتضمن خطة التدريب جدولاً زمنياً للتنفيذ ومعايير لقياس أثر التدريب.

التوظيف الذي يُعدّ صمام الأمان لجعل العملية تراكمية في المستقبل. يؤكد النموذج المقترح على أهمية الاستقطاب والتوظيف كونه عاملاً رئيساً يتحكم في المدخلات (Inputs) من الموارد البشرية، وذلك من خلال استقطاب الأفراد الأكفاء وشغل الوظائف التي تتوافق مع الجدارات الرئيسة للمنظمة ومتطلبات الوظيفة التي حددت في خطوات سابقة من النموذج. إن التسهيل في هذه الخطوة سيفقد البرنامج مصداقيته لدى الموظفين، وسيكون أكثر تكلفة، إذ ستعاد الخطوات السابقة في مرحلة التنفيذ لكل موظف لم تطبق عليه سياسات البرنامج.

مرحلة التقويم: هي مرحلة مستمرة أيضاً وتهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج ومن ثم تعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف. وتتكون هذه المرحلة من أربعة عناصر هي:

الأهداف: هل حقق البرنامج أهدافه؟ هل استطاعت المنظمة قياس تحقيق الأهداف؟ هل مؤشرات الأداء الرئيسة للبرنامج مناسبة؟ هل كان للبرنامج نتائج سلبية أو إيجابية لم تكن في الحسبان عند تطويره؟

الممارسات: يقصد بها الأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي وتنفيذه. وي طرح النموذج أسئلة: هل تم تنفيذ الأنشطة التي خطط لها؟ هل كانت هي الأنشطة مناسبة هل الممارسات الوظيفية تعكس طبيعة نشاط المنظمة وتلبى حاجة الموظف والمنظمة؟

هل يجب أن تفكر المنظمة في تطوير مسارات مزدوجة أخرى؟ هل السقف الأعلى المحدد لكل مسار وظيفي راسي مناسب؟ ما مدى رضا الموظفين عن البرنامج؟ وهل هناك أنشطة أخرى يمكن ممارستها لجعل البرنامج أكثر فاعلية؟

سوق العمل: يحدّ سوق العمل من الأسواق المتقلبة التي تحتاج إلى متابعة بحكم أنها تؤثر في العرض والطلب في قوة العمل، ومن ثم تؤثر في عمليات الاستقطاب والتوظيف، وعلى معدلات التسرب من المنظمة. لهذا يؤكد النموذج على أهمية أخذ سوق العمل في الحسبان عند تقييم برنامج المسار الوظيفي ودراسته من حيث معدلات البطالة، وندرة المهن، ومعدلات الأجور، والسياسات والأنظمة والتشريعات الخاصة بالعمل.

المنافسون للمنظمة في مجال نشاطها، حيث يؤكد النموذج على دراسة المسارات الوظيفية التي تطورها المنظمات المنافسة ومدى تسرب الموظفين إليها، ومستويات الرواتب، والبدلات التي تقدمها، وكذلك سمعتهم في سوق العمل ومدى جذبهم للكفاءات، والداخلين إلى سوق العمل، وإمكانية الاستفادة من خططهم وبرامجهم وتجاربهم في مجال الموارد البشرية بشكل عام، والمسار الوظيفي بشكل خاص.

التوصيات:

إضافة إلى النموذج الذي قُدم في هذه الدراسة متضمناً أهم المراحل والعناصر التي يركز عليها تخطيط وتنفيذ المسار الوظيفي، توصي الدراسة بما يلي:

- اختيار النموذج المقترح في هذه الدراسة عملياً، والإضافة إليه وتطويره من خلال ممارسات عملية قد تكشف بعض العناصر التي لم تذكر في النموذج المقترح، أو لم ترد في التوصيات اللاحقة، ومن ثم تكييفه وفق حاجات المنظمة وطبيعة نشاطها وخصائص سوق العمل الذي تعمل به المنظمة.

- أهمية الأخذ في الحسبان التخصصات الفنية التي تجد مساراً حرجاً في تقديمها بالمسار الوظيفي، إذ يمكن تصميم سلم مسار وظيفي ثنائي لهذه التخصصات (Dual Career Path Ladder) يساعد الموظفين على التقدم داخل المنظمة.

- أن تنبيه إدارات المنشآت، ومسؤولو الموارد البشرية إلى المتميزين من الموظفين الذين من الممكن أن تقدمهم المنشأة في حالة تطبيق المسارات الوظيفية المصممة لبقية الموظفين عليهم. ويمكن للمنشآت التقلب على هذه المشكلة من خلال تحديد جدارات معينة ومؤشرات واضحة ومعلنة لتحديد هؤلاء الموظفين المتميزين وتصميم برامج خاصة بهم.

- تعيين متخصصين في مجال تخطيط المسار الوظيفي، واختيار عدد من موظفي قسم الموارد البشرية في المنشأة بعناية، وإلحاقهم بدورات وورش عمل مكثفة قبل الشروع في تطوير برنامج مسار وظيفي.
- إن سوق العمل السعودية ما زالت تعاني بعض المشكلات المتعلقة بالتوظيف لذا فإنه ينصح بأن تهتم الجامعات بإحداث وحدات تهتم بالتطوير المهني يمكن من خلالها تعليم وتدريب الطلاب والطالبات على معرفة المهن التي تناسبهم وكيفية فهم واكتشاف قدراتهم وطموحاتهم والقدرة على التعامل في الواقع مع العوامل المؤثرة في تقدمهم الوظيفي مستقبلاً، وتقريب الحياة العملية لهم من خلال استخدام ما تعلموه من معارف ومهارات في الحياة العملية، فضلاً عن تقديم الاستشارات والتوجيه لهم من خلال هذه الوحدات. ومن الممكن تقديم هذه الخدمات من خلال الإنترنت والتعليم عن بعد (On Line Career Education) مما سيقال التكلفة ويُعوّد الطلاب على التعلم والتطوير الذاتي.
- أهمية توافر قاعدة بيانات لمستويات الدخل على المستوى العالي، والإقليمي، والمحلي، وتحديث قاعدة البيانات هذه باستمرار حتى تتمكن المنظمات من متابعة التغيرات التي تطرأ على مستويات الأجور، ونظم البدلات، والمميزات، والحوافز الخاصة بالوظائف المختلفة، الأمر الذي يعزز عملية التخطيط للمسار الوظيفي.
- الاستعانة بمستشارين متميزين من ذوي الخبرة في إعداد أساليب ونظم مبتكرة لتخطيط المسارات الوظيفية وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة، مع ضرورة تجنب نقل التجارب من منظمات أخرى كما هي دون دراستها وتقييمها وتكييفها وتكييفها لتتوافق مع حاجات المنظمة.
- إنشاء مركز للتطوير المهني بوزارة العمل، بالتعاون مع الفرق التجارية، لتقديم خدمات مهنية لمنشآت القطاع الخاص في مجالات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي والمهني، ويستفيد منه طلاب المعاهد والجامعات، والباحثون عن العمل من المواطنين، وكذلك مديرو الموارد البشرية في المنشآت الخاصة والمهتمون بمجال تخطيط المسار الوظيفي. ويمكن للمركز أن يقوم بتطوير نظم الاختبارات وقياس استعدادات الموظفين والباحثين عن عمل، وتقديم الاستشارات والإرشاد، وتنظيم المحاضرات وإجراء الدراسات والبحوث حول التجارب الدولية والمحلية الناجحة في التطوير المهني، فضلاً عن إرشاد المؤسسات التعليمية الخاصة والعامة بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

- على الرغم من المنهجية العلمية التي اتبعتها الدراسة الحالية، إلا أنها تبقى دراسة استطلاعية تعطي مؤشرات رئيسة يمكن الاسترشاد بها مستقبلاً، ويجب الحذر من تعميم نتائجها بشكل قاطع على بقية منظمات الأعمال السعودية. ولهذا، يُوصى بإعادة تطبيقها، باستخدام أداة بحث أخرى كالمقابلة الشخصية، أو دراسة مجموعة من برامج المسار الوظيفي المطبقة بتعمق أكثر. كما يُفضل بحث متغيرات تنظيمية أخرى لم تقطع إليها الدراسة الحالية، وذلك لمعرفة علاقتها بتخطيط المسار الوظيفي وبالصعوبات التي تقابل المنظمات في هذا المجال.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- ١ - المنيف، إبراهيم (١٩٩٥م). تطور الفكر الإداري، الرياض: مطابع الفرزدق.
- ٢ - الجمعية السعودية للإدارة بالتعاون مع الفرقة التجارية الصناعية بالرياض (٢٠٠٦م). منتدى الموارد البشرية الرابع: الاستثمار في جيل المستقبل، خلال الفترة من ٦.٥ محرم ١٤٢٧هـ الموافق ٤ - ٥ فبراير. الرياض.
- ٣ - عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٥م). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- ٤ - فضل الله، علي فضل الله (١٩٩٨م). نظريات التنظيم الإداري، دراسة تحليلية نقدية، الطبعة الثالثة، دبي: المطبعة المصرية.
- ٥ - الفضالة، فهد يوسف (٢٠٠٥م) تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريب في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية على مؤسسات العمل الحكومي بدولة الكويت. حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت. الحولية (٢٦) الرسالة (٢٣٨).
- ٦ - مركز الموهبة بالتعاون مع الفرقة التجارية الصناعية بالرياض، ١٤٢١هـ، لقاء التوظيف والتدريب في ظل الموهبة. الرياض، ٦-٧ محرم.
- ٧ - آل مذهب، معدي محمد (١٤٢٧هـ). التدخلات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية. الرياض: جامعة الملك سعود، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية.
- ٨ - منظمة الطيران المدني الدولية (٢٠٠٥م). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ورقة عمل مقدمة من الأمين العام في الدورة (١٧٦).
- ٩ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٤م). ندوة سياسات الإحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، القاهرة، ٩-١٢ مايو.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1 - Andrew, Appel. (2002). «Lessons learned in Building Competencies _Based to Career Development», ANO Consulting Forum, OK, USA, pp. 1-2.
- 2 - Aryee, Samuel, and Debrah, Yaw. (1993). "a Cross-Cultural Application of a Career Planning Model", Journal of Organizational Behavior, vol. (14), No. (2), pp. 119-127.
- 3 - Baruch, Yahuda. (2004). «Transforming Careers from Linear to Multidirectional Careers Paths: Organizational and Industrial Perspectives», Career Development International, vol. (9), No. (1), pp. 58-73.

- 4 - Boone, Louis, and Bowen, Donald. (1987). *The Great Writings in Management and Organizational Behavior* (2/e), McGraw-Hill, USA.
- 5 - Edwards, C., Robenson, O., Walchman, R., and Woodall, J.. (1999). "lost opportunities? Organizational restructuring and women managers", *Human Resource Management Journal*, vol. (9), No. (1), pp.55-58.
- 6 - GAO: Senior Executive Service. (2000). *Retirement Trends Underscore the Importance of Succession Planning*. Washington, D.C.
- 7 - Gardner, M. and Palmer, G. (1997). *Employment relations: Industrial Relations and Human Resources Management in Australia*, 2/e; Macmillan, Melbourne.
- 8 - Grzeda, Maurice. (1999). "Re-conceptualizing career change: a career development perspective", *Career Development International*, Vol. (4), No. (6), pp. 305 – 311.
- 9 - Hall, D. T. (1996). «Protean Career of the 21st Century», *Academy of Management Executive*, vol. (10), No. (4), pp. 8-16.
- 10 - Hall, D. T. (2004). "The Protean Career: A Quarter Century Journey", *Journal of Vocational Behavior*, vol. (65), No. (1), pp. 1-13.
- 11 - Hollister, Tracy. (2005). "Career Path Planning Programs, Best Practices Surveys, USA.
- 12 - Kato, Ichiro, and Suzuki, Ryuta. (2006) «Career "mist," "hope," and "drift": conceptual framework for understanding career development in Japan", *Career Development International*, vol. (11), No. (3), pp. 265 – 276.
- 13 - Larsen, Henrik. (2004). "Global career as dual dependency between the organization and the individual", *Journal of Management Development*, vol. (23), No. (9), pp. 860 – 869.
- 14 - Linehan, Margaret, and Walsh, James. (2000). «Beyond the traditional linear view of international managerial careers: a new model of the senior female career in an international context», *Journal of European Industrial Training*, vol. (24), No. (3), pp.178 – 189.
- 15 - Maanen, Van, and Van, John (2006). «Rediscovering Japan: some thoughts on change and continuity in traditional Japanese careers», *Career Development International*, Vol. (11), No. (4), pp. 280 – 292.
- 16 - Newell, Helen, and Dopson, Sue .(1996). "Muddle in the middle: organizational restructuring and middle management careers", *Personnel Review*, vol. (25), No. (4), pp. 4 – 20.
- 17 - Rosen, Hazel. (1990). "Consequences for Men of Dual Careers: Implications for Organizations", *Journal of Managerial Psychology*, vol. (5), No. (1), pp. 46-68.
- Selby, Smith. (1993). "A new career?", in Garden, M. (Ed.), *Human Resources Management and Industrial Relations in the Public Sector*, Macmillan, Melbourne.
- Skromme, Cheryl, and Baccili, Patricia. (1996). "Do psychological contracts include boundaryless or protean careers?", *Career Development International*, vol. (11), No. (2), pp. 163-182.

- 18- Susan, K. (2005). Career Planning Practices: Avoiding Dead End Careers. Cal.: Minds Publishing Co.
- 19- Truss, C.; Goffee, R.; and Jones, G. (1992). «Career Paths in Traditional Women's Jobs: A Comparison of Secretarial Promotion Prospects in England, France, and Germany», Management Review. Vol. (7).No. (5).,
- 20- Viney, Claire; Adamson; Steve; and Doherty, Noeleen. (1997). "Paradoxes of fast-track career management", Personnel Review, vol. (26), No. (3), pp. 174 – 186.
- 21- Wiensky, H. L.. (1990). «Work, careers, and social integration», Social Science Journal, vol. (12), No (4), pp. 543-574.
- 22- Wilson, Brenda. (2006). «Using Career Management to Enhance Your Employee Value Proposition», Mercer's Global Studies, Cal, USA, pp. 3-4.

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم مدير الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد،،،

تهدف الاستبانة المرفقة إلى جمع بيانات لدراسة حول برامج المسار الوظيفي في منظمات الأعمال السعودية. أمل منك التعاون بتعبئتها، وتأكد أن إجابتك ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

إذا رغبت في الحصول على ملخص لنتائج هذه الدراسة، أمل كتابة العنوان أدناه.

أشكركم سلفاً لحسن تعاونكم

الباحث

الاسم:

البريد الإلكتروني:

الجزء الأول

١- اسم المنشأة (اختياري):

٢- سنة التأسيس:

٣- المنطقة الإدارية:

٤- مجال عمل المنشأة:

٥- الصفة القانونية للمنشأة:

٦- عدد موظفي قسم الموارد البشرية: (.....) موظف

٧- نسبة السعودة: (.....) %

٨- هل لديكم في منشأتكم أى أنشطة تتعلق بالمسار الوظيفي للعاملين لديكم؟

☐ نعم

☐ لا

٩- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق نعم فهل يشمل ذلك جميع وظائف المنظمة؟

☐ نعم

☐ لا

١٠- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق لا، فأى الوظائف تشمل؟

..... (فضلاً، حدد)

١١- خلال السنتين الماضيتين، ما أهم الممارسات/ الأنشطة التي قُمت بها في

مجال تخطيط المسار الوظيفي؟ يمكنك تقديم معلومات أكثر في ورقة

إضافية إذا لزم الأمر:

..... ١

..... ٢

.....	-٢
.....	-٤
.....	-٥
.....	-٦
.....	-٧
.....	-٨
.....	-٩
.....	-١٠
١٢- ما الأهداف التي تطمح منظمكم إلى تحقيقها من خلال تطوير برنامج المسار الوظيفي؟ يمكنك تقديم معلومات أكثر في ورقة إضافية إذا لزم الأمر:	
.....	-١
.....	-٢
.....	-٣
.....	-٤
.....	-٥
.....	-٦
.....	-٧
.....	-٨
.....	-٩
.....	-١٠

الجزء الثاني

١٢- فيما يلي بعض الصعوبات التي يُعتقد أنها عادةً تُواجه عند تطوير وتنفيذ برنامج تخطيط المسار الوظيفي. الرجاء قراءة كل عبارة ومن ثم الإشارة بعلامة (√) في الخانة التي تمثل إجابتك.

الصعوبات	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة منخفضة	لا تواجه هذه الصعوبة
عدم توافق متخصصي في برنامج المسار الوظيفي.					
عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية برنامج المسار الوظيفي.					
عدم تعاون الأقسام والإدارات لتنفيذ برنامج المسار الوظيفي.					
مقاومة التغيير من قبل الموظفين غير السعوديين.					
التدخلات الشخصية من قبل الإدارة العليا في التعيينات والترقيات.					
التدخلات الشخصية والضيوط من قبل الأقسام والإدارات في التعيينات والترقيات.					
ضعف ميزانية قسم الموارد البشرية.					
مقاومة التغيير من قبل المديرين ورؤساء الأقسام.					
نظرة الإدارة العليا للتدريب على أنه تكلفة وليس استثماراً.					
كثرة التغيير في القيادات الإدارية.					
تعارض برنامج المسار الوظيفي مع سياسات أخرى في المنظمة.					

الصعوبات	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة منخفضة	لا تواجه هذه الصعوبة
اختلاف مسميات بعض الوظائف عن العمل الفعلي.					
كثرة الإشاعات المتعلقة بالمسار الوظيفي داخل المنظمة.					
كثرة تسرب الموظفين المتميزين إلى خارج المنظمة.					
كثرة التبديلات على الهيكل التنظيمي.					
كثرة التبديلات على السياسات الخاصة بالموارد البشرية.					
عدم إيمان الموظفين بجدية المنظمة في تطبيق برنامج المسار الوظيفي.					
هيمنة بعض الإدارات والأقسام على بقية المنظمة.					
إحجام الإدارات والأقسام عن تبني وتطوير المتميزين من الموظفين.					
ارتفاع تكلفة برنامج المسار الوظيفي في حالة الاستعانة بمكاتب استشارية متخصصة.					
عدم تفويض إدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات اللازمة لتفعيل سياسات المسار الوظيفي.					
صعوبة إنهاء خدمة الموظفين ذوي الأداء الضعيف.					
قلق المديرين السعوديين من خطط الإحلال.					
قلق المديرين غير السعوديين من إحلالهم بالسعوديين.					

صعوبات أخرى (رجاء ذكرها أدناه):

..... (١)

..... (٢)

..... (٣)

..... (٤)

..... (٥)

..... (٦)

..... (٧)

..... (٨)

..... (٩)

..... (١٠)

**محددات الإنفاق الحكومي
في المملكة العربية السعودية**

الدكتور علي بن عثمان الحكمي
أستاذ الاقتصاد المشارك - كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود

محددات الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية

د. علي بن عثمان الحكمي ♦

ملخص:

تاولت هذه الدراسة تحليل أثر أهم العوامل المحددة لاتجاه الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية في الفترة من ١٩٦٦-٢٠٠٤م. تتمثل هذه العوامل في إجمالي الناتج المحلي والانفتاح الاقتصادي ومستوى السيولة ومعدل التضخم وإجمالي عدد السكان وإجمالي الإيرادات الحكومية. ولتسقيق هدف الدراسة تم تطبيق اختبارات جذر الوحدة والتكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ.

وقد أوضحت النتائج الإحصائية أن متغيرات الدراسة غير ساكنة في مستوياتها وأنها تموى جذر الوحدة، كما بينت أن هذه المتغيرات على تكامل مشترك فيما بينها وأنها تتجه للتوازن في الأجل الطويل. وتتفق النتائج الإحصائية لنموذج تصحيح الخطأ بشكل عام مع توقعات الدراسة في أن الإنفاق الحكومي في المملكة يخضع للتغيرات في إجمالي الناتج المحلي ودرجة الانفتاح الاقتصادي ومستوى السيولة النقدية ومعدل التضخم وإجمالي عدد السكان والإيرادات الحكومية الكلية. كما أشارت نتائج الدراسة الإحصائية إلى خضوع دالة الإنفاق الحكومي للتقلبات التي شهدتها منطقة الخليج في فترة حرب تحرير الكويت.

تحفل

أدبيات المالية العامة بالدراسات التي اهتمت بتفسير التغير في القطاع الحكومي المصاحب لعملية التنمية الاقتصادية. ويعتبر قانون فاجنر (Wagner's law) القائم على توسع النشاط الحكومي نقطة انطلاق لهذه الدراسات، حيث أشار إلى أن القطاع الحكومي يتجه نحو التوسع في حالة تحقق معدلات عالية من التنمية مما يعنى وجود علاقة تبعية بين الإنفاق الحكومي وعملية التنمية وما يترتب عليها من تحقق توسع في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والجوانب الأخرى داخل المجتمع. وتعود أهمية هذا القانون إلى إيضاح الدور الذي يقوم به القطاع الحكومي في الاقتصاد المحلي المصاحب لعملية التنمية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الدور الذي يقوم به القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، فالقطاع الحكومي بحكم ملكيته لقطاع النفط يسمى جاهداً للتأثير في

♦ أستاذ الاقتصاد المشارك - كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود.

مختلف القطاعات الاقتصادية عن طريق توجيه الموارد الاقتصادية التي يمتلكها نحو الاستخدام الأمثل عن طريق الإنفاق الحكومي. لذا فإن أى تغير سلبي أو إيجابي في القطاع الحكومي يترك آثاره في الاقتصاد المحلي في المملكة العربية السعودية.

ولكن أيا كان الدور الذي يلعبه قطاع النفط عن طريق العائدات النفطية في التأثير في حجم الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية، فهناك عوامل أخرى محددة لحجم ونمو الإنفاق الحكومي في المملكة تتمثل في عملية التنمية ممثلة بالنواتج المحلي للقطاع غير النفطي ودرجة الانفتاح الاقتصادي ومستوى السيولة في الاقتصاد السعودي والتغير في الأسعار وإجمالي السكان.

هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وتفسير سلوك الإنفاق الحكومي طويل الأجل في المملكة العربية السعودية في الفترة من ١٩٦٦ - ٢٠٠٤م، حيث يتم الوقوف على أهم العوامل المحددة للإنفاق الحكومي في المملكة. هذه العوامل تتمثل في الناتج المحلي للقطاع غير النفطي ممثلاً للتنمية، ومستوى السيولة ممثلاً بنسبة كمية النقود بالمفهوم الواسع للنقود إلى إجمالي الناتج المحلي ودرجة الانفتاح الاقتصادي ومعدل التضخم وإجمالي السكان إلى جانب إجمالي الإيرادات الحكومية. ولتحقيق هدف الدراسة سوف يتم تحليل أثر هذه العوامل في اتجاه الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية بتطبيق نموذجي التكامل المشترك وتصحيح الخطأ.

محتويات الدراسة:

تشمل هذه الدراسة بعد المقدمة ثلاثة أقسام، حيث يتم في القسم الأول عرض الإطار النظري والتطبيقي للدراسة، وفي القسم الثاني يتم معالجة طرق القياس وتحليل النتائج الإحصائية للدراسة، وفي القسم الثالث سوف يتم فيه تلخيص لنتائج الدراسة.

القسم الأول - الإطار النظري والتطبيقي للدراسة:

يعتبر النمو المتزايد الذي شهده الإنفاق الحكومي في الدول الصناعية في أعقاب الحرب العالمية الثانية محور اهتمام علماء المالية العامة، حيث ظهرت عدة نظريات تفسر ظاهرة

نمو الإنفاق الحكومي. من هذه النظريات نموذج الناخب الوسيط Median Voter Model ونموذج اتخاذ القرار الجماعي Public Decision Makers Model ونموذج الجماعات الضاغطة Interest Groups Model (AL-Hakami, 1991). هذه النماذج تتفق في أن تحديد حجم السلع والخدمات العامة، وبالتالي تحديد حجم الإنفاق الحكومي هو قرار سياسي يشترك فيه المستفيد والسياسي. وقامت عدة دراسات تطبيقية معظمها على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية في العقدين السابع والثامن من القرن العشرين.

أما عن الدراسات على مستوى الدول النامية فهي تشترك في تطبيق النموذج التقليدي القائم على قياس العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسكانية وتقرض مبدئياً قدرتها على تفسير التغير في الإنفاق الحكومي طويل الأجل. بشكل عام يمكن القول: إن الإنفاق الحكومي يخضع للتغيرات في الناتج المحلي ودرجة الانفتاح الاقتصادي ومستوى النقدية والعوامل السكانية والديمقراطية.

وفي الجزء التالي سوف يتم مناقشة أهم العوامل المحددة للإنفاق الحكومي من واقع الدراسات التطبيقية لتكون الأساس الذي تقوم عليه دالة الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية.

أولاً - محدّدات الإنفاق الحكومي،

١- الناتج المحلي الإجمالي (PDG)،

إن نقطة الانطلاق في دراسة ظاهرة الإنفاق الحكومي هو تحليل أثر عامل التنمية الاقتصادية في حجم الإنفاق الحكومي. ويعتبر قانون فاجنر أول محاولة قامت بتفسير التوسع في النشاط الحكومي باعتباره نتيجة حتمية لتطور الدولة الاقتصادي المصاحب لعملية التنمية الاقتصادية (Bird, 1971). ويمكن تفسير قانون فاجنر على أنه في حالة حدوث تغيرات هيكلية مع مرور الزمن يصاحبها تغير تنموي، وفي حالة توحيد الأمة فإن الدور التكاملي للحكومة لا بد وأن يتزايد مما يعني زيادة مساهمة القطاع الحكومي إلى الناتج المحلي» (Tussing and Henning, 1974 : 203-204). وقد استخدم جانيتي وكوللاري منحنى أنجل لتفسير قانون فاجنر على أنه «في حالة كون الطلب على الخدمات الحكومية ذي مرونة وحدوية فإن النمو في الناتج المحلي الإجمالي سوف يصاحبه زيادة في الإنفاق الحكومي بالنسبة نفسها، وإن نسبة الإنفاق الحكومي إلى الدخل المحلي سوف تبقى ثابتة. أما إذا كانت المرونة الداخلية

للإنفاق الحكومي أكبر من واحد فإن النمو في الإنفاق الحكومي المترتب على زيادة الدخل سوف يكون معه الإنفاق الحكومي مكوناً لمساهمة متزايدة من الناتج المحلي» (Ganti and Kollari, 1974).

وقد أرجع فاجنر زيادة الإنفاق الحكومي المصاحب لعملية التنمية الاقتصادية إلى ثلاثة عوامل رئيسية. يتمثل العامل الأول في تعقد المعاملات والعلاقات الاقتصادية بين الوحدات الاقتصادية المختلفة في المجتمع الناتج عن التنمية الاقتصادية مما يتطلب زيادة الإنفاق على خدمات العدالة والأمن والإجراءات التنظيمية التي تكفل تطبيق القانون وبالتالي زيادة الإنفاق الحكومي. ثانياً، توقع فاجنر زيادة ملحوظة في الإنفاق على الخدمات الرفاهية والاجتماعية ذات العلاقة بالتعليم والصحة وتوزيع الدخل. وقد أرجع بيرد التوسع في الإنفاق على هذه الخدمات لكونها تمثل سلعاً جيدة يتجه الطلب عليها إلى الزيادة مع الزيادة في الدخل. وأخيراً، فإن فاجنر تصور فيما عرف لاحقاً في أدبيات المالية العامة بفسل السوق كنتيجة حتمية للتطور الاقتصادي المصاحب لعملية التنمية مما يستدعي زيادة الإنفاق على السياسات والبرامج التي تحد من فسل نظام السوق (Bird, 1971; Kelley, 1976).

والسؤال الذي يفرض نفسه كيف يمكن قياس التنمية الاقتصادية وتتبع آثارها في الإنفاق الحكومي؟ بالاستناد إلى دايموند «أن عملية التنمية تتطلب تغيرات هيكلية داخل المجتمع والتي يمكن تمثيلها في صور متعددة الأبعاد ليست اقتصادية فحسب بل ديمغرافية واجتماعية وسياسية» (Diamond, 1977 : 42-43). لذا فإنه عند دراسة تطور الإنفاق الحكومي يجب الأخذ في الاعتبار جميع العوامل الاقتصادية والسياسية والديمغرافية والاجتماعية المصاحبة لعملية التنمية الاقتصادية.

وتتفق جميع الدراسات التطبيقية في استخدام الناتج المحلي الإجمالي مقياساً للتنمية، وقد بينت هذه الدراسات وجود العلاقة التبعية بين الإنفاق الحكومي والناتج المحلي، ولكنها تختلف في أن الإنفاق الحكومي يزيد بمعدل أكبر من معدل النمو في الناتج المحلي (Afxentiou, 1980,1982 ; Al-Hakami,1991).

ولقد استخدمت عدة دراسات نموذج قرانجر السببي لدراسة العلاقة السببية بين الإنفاق الحكومي والناتج المحلي في المملكة العربية السعودية، وأوضحت وجود علاقة سببية ذات اتجاه واحد من إجمالي الناتج المحلي إلى إجمالي الإنفاق الحكومي مما يؤكد صحة فرضية فاجنر (Alqudiar, 2001; Alhakami, 2002; Albatel, 2002).

٢- درجة الانفتاح الاقتصادي،

من العوامل المهمة التي اهتمت بها أدبيات الدراسة في التأثير في اتجاه الإنفاق الحكومي هو درجة الانفتاح الاقتصادي. ولقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن درجة الانفتاح الاقتصادي على علاقة طردية بالإيرادات الحكومية، وبالتالي فهو يمثل عاملاً محفزاً لزيادة الإنفاق الحكومي في الدول النامية. استناداً إلى هينريخس تعود أهمية القطاع الخارجي في الدول النامية بحكم أنها تعتمد في تمويل نفقاتها على ضرائب التجارة الخارجية بسبب سهولة إدارتها وانخفاض تكلفة تحصيلها (Hinrichs, 1966). وقد أوضح Hinrichs أيضاً أن التعامل مع العالم الخارجي يقدم وفورات خارجية في الدول النامية يترتب عليها زيادة السيولة في الاقتصاد المحلي وزيادة مقدرة الحكومة على زيادة الإيرادات الضريبية. إن أهمية القطاع الخارجي تبرز على أنها مصدر رئيسي لاحتياطي الاقتصاد المحلي من العملات الصعبة التي تترك آثارها في حجم السيولة داخل الاقتصاد عن طريق تحويلها إلى العملة المحلية وبالتالي يتم تكوين النقود. بناءً على هذا فإنه يمكن القول: إن زيادة الإيرادات الحكومية المرتبة على تزايد الانفتاح الاقتصادي سوف يترتب عليه زيادة مقدرة الدولة على زيادة نفقاتها الحكومية (Lotz, 1970).

الوجه الآخر الذي يمكن أن يلعبه الانفتاح الاقتصادي في التأثير في الإنفاق الحكومي يعود إلى ما يعرف بأثر المحاكاة أو التقليد. حيث تقوم الدول النامية ذات الاقتصاد الصغير المفتوح بالنظر إلى الدول الصناعية باعتبارها نموذجاً يحتذى بها في تيسير اقتصادها مما قد يكون له أثر مباشر في سياستها الإنفاقية وبالتحديد فيما يتعلق بالبرامج الصحية والاجتماعية والتعليمية (Cameron, 1978).

وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن درجة الانفتاح الاقتصادي يلعب دوراً مؤثراً في التأثير في حجم الإنفاق الحكومي وأنها على علاقة طردية مع الإنفاق الحكومي (Mann and Schulthes, 1986; Cameron 1978; Lotz, 1970; Al-Hakami, 1991).

٣- مستوى السيولة في الاقتصاد،

هناك قبول عام بين الاقتصاديين أن مستوى السيولة في الاقتصاد المحلي ممثلاً بنسبة كمية النقود إلى الناتج المحلي يشكل عاملاً مهماً في التأثير في الإيرادات الضريبية حيث إنها تسهل من جبايتها وتزيد من فاعلية أدائها (Bahl, 1971; Diamond, 1977). لذا فإنه من المتوقع في اقتصاد ذي سيولة عالية فإن حجم الإيرادات الضريبية تتجه للزيادة حيث يزيد من قدرة الحكومة على تمويل نفقاتها مما يمكنها من زيادة نفقاتها.

ومن ناحية أخرى اقترح مان وسكلتشر أن استخدام السيولة على أنها عامل مفسر لتطور الإنفاق الحكومي يعكس التغير في الأسعار وزيادة التكلفة للخدمات الحكومية (Mann and Schuthes, 1986). وقد بين Mann and Schuthes أيضاً أن زيادة السيولة النقدية تعكس لجوء الدولة إلى القطاع النقدي لتمويل العجز في الميزانية وسداد الدين العام Mann. وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أهمية السيولة النقدية باعتبارها عاملاً مفسراً لتطور الإنفاق الحكومي في الدول محل الدراسة، ولكنها تختلف فيما بينها من حيث التأثير في الإنفاق الحكومي (Al-Hakami (1991).

٤- معدل التضخم:

يوجد تصور عام بين بعض الباحثين أن التزايد في حجم الإنفاق الحكومي يعود جزء منه إلى الزيادة النسبية في تكلفة الخدمات الحكومية. فبافتراض أن الطلب على الخدمات الحكومية قليل المرونة، فإن الزيادة في تكلفة الوحدة في الخدمات الحكومية سوف يؤدي إلى زيادة الإنفاق الحكومي.

ويسبب غياب المتغير المناسب لقياس تكلفة الخدمات الحكومية تم استخدام التغير في المستوى العام للأسعار مقياساً بديلاً لسعر الخدمات الحكومية. استناداً إلى مان وسكلتشر فإن التغير في معدل التضخم من شأنه أن يؤثر في أسعار الخدمات التي تقوم الحكومة بتقديمها، وبالتالي سوف يؤثر بدوره في حجم الإنفاق الحكومي (Mann and Schulthes, 1986).

٥- العوامل السكانية:

تؤثر العوامل السكانية تأثيراً مهماً في اتجاه الإنفاق الحكومي، حيث إنها تؤثر في الطلب على الخدمات الحكومية من خلال الزيادة في عدد السكان وزيادة نسبة المقيمين منهم في المدن والمناطق الحضرية.

١- عدد السكان:

من البدهي القول: إن الزيادة في عدد السكان تلعب دوراً مهماً في التأثير على حجم الإنفاق الحكومي. فمن ناحية أن الزيادة في عدد السكان يترتب عليه تزايد الطلب على السلع والخدمات العامة مما يعني زيادة الإنفاق الحكومي لمواجهة تزايد الطلب على السلع والخدمات العامة وذلك بهدف المحافظة على متوسط نصيب الفرد

من تلك السلع والخدمات العامة (Mueller and Murrell, 1986). ومن ناحية أخرى يمكن النظر إلى عدد السكان باعتباره متغيراً يساعد في قياس التكلفة لتقديم السلع والخدمات العامة للفرد الواحد (Kelley 1976). فبافتراض أن هناك توجهاً من قبل الدولة لتحقيق الاستخدام الأمثل للسلع والخدمات العامة فإن متوسط التكلفة للفرد الواحد سوف يتجه للتناقص مع زيادة السكان. بمعنى آخر أنه في حالة زيادة عدد السكان فإن الإنفاق الحكومي سوف يتجه للتناقص مما يعنى وجود علاقة عكسية بين الإنفاق الحكومي وعدد السكان.

بناءً على هذا فإنه يخلص أن الأثر النهائي لعدد السكان يعتمد على صافى الأثر للأثرين المصاحبين للسكان على الإنفاق الحكومي. وهذا يبرر اختلاف النتائج الإحصائية في الدراسات التي اهتمت بتحليل أثر السكان في تطور الإنفاق الحكومي (Al-Hakami (1991).

ب- عملية التحضر:

يلعب التحضر ممثلاً بنسبة السكان الذين يعيشون في المدن والمناطق الحضرية تأثيراً مهماً في سلوك الإنفاق الحكومي. حيث إن أثر التغير في سكان المدن والمناطق الحضرية يمكن تتبعه من خلال عاملين. فمن ناحية اتساع المدن وزيادة المناطق الحضرية سوف يترتب عليه زيادة في الطلب على السلع والخدمات العامة، وبالتحديد الطلب على السلع والخدمات التعليمية والاجتماعية والصحية وخدمات الصرف الصحي والمياه وخدمات الأمن مما يعمل على زيادة الإنفاق الحكومي. ومن ناحية أخرى يلعب عامل التحضر دوراً مهماً في تحقيق الاستخدام الأمثل للسلع والخدمات مما يعنى انخفاض تكلفة تقديمها للفرد في المناطق الحضرية وبالتالي انخفاض الإنفاق الحكومي (Williamson, 1961; Kelley, 1976).

لهذا فإن الدراسات التطبيقية تختلف في نتائجها الإحصائية مما يفسر التعارض بين الأثر الإيجابي والأثر السلبي لعملية التحضر في اتجاه الإنفاق الحكومي.

ثانياً - دالة الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية:

تأخذ دالة الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية التي سيتم قياسها في هذه الدراسة الشكل التالي:

$$GE = f(Y, OPEN, MOR, GR, \dot{p}, POP) \dots\dots\dots (1)$$

حيث إن:

GE = الإنفاق الحكومي بالأسعار الثابتة للعام ١٩٩٠م.

Y = الناتج المحلي للقطاع غير النفطي للعام ١٩٩٠م.

OPEN = درجة الانفتاح الاقتصادي ممثلاً بنسبة الواردات إلى الناتج المحلي الإجمالي.

MOR = مستوى السيولة ممثلاً بنسبة كمية النقود بالمفهوم الواسع (M2) إلى الناتج

المحلي الإجمالي.

GR = الإيرادات الحكومية بالأسعار الثابتة للعام ١٩٩٠م.

\dot{p} = معدل التضخم المحلي.

POP = إجمالي عدد السكان.

ويجب ملاحظة أنه تم إضافة الإيرادات الحكومية إلى محددات الإنفاق الحكومي في المملكة لأهميتها في التأثير في اتجاه الإنفاق الحكومي (الحكمي، ١٤٢٣هـ). كما تم حذف متغير عملية التحضر لعدم توافر البيانات الإحصائية وإمكانية استيعاب أثرها في طريق عدد السكان. وتقوم هذه الدراسة على بيانات سنوية للفترة الزمنية من ١٩٦٩ - ٢٠٠٤م تم جمعها من التقارير السنوية الصادرة من مؤسسة النقد العربي السعودي (١٤٢٦هـ) وإحصاءات المالية العالمية الصادرة من صندوق النقد الدولي (الكتاب السنوي ١٩٩٥م).

فرضيات الدراسة:

تقوم فرضيات هذه الدراسة على أن الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية يتحدد بالناتج المحلي للقطاع غير النفطي ودرجة الانفتاح الاقتصادي ممثلاً بنسبة الواردات إلى إجمالي الناتج المحلي ومستوى السيولة ممثلاً بالمفهوم الواسع للنقود إلى إجمالي الناتج المحلي ومعدل التضخم وإجمالي عدد السكان إلى جانب إجمالي الإيرادات الحكومية النفطية وغير النفطية. وتتوقع الدراسة أن إجمالي الإنفاق الحكومي في المملكة يخضع طردياً للتغيرات في الناتج المحلي للقطاع غير النفطي ودرجة الانفتاح الاقتصادي ومستوى السيولة والإيرادات الحكومية، أما عن العلاقة مع إجمالي السكان ومعدل التضخم فهي غير محددة. فمن ناحية أن وجود علاقة طردية مع عدد السكان تعني اتجاه الإنفاق الحكومي إلى الزيادة مع عدد السكان مما يعنى تزايد الطلب على السلع والخدمات العامة مع تزايد عدد السكان، أما وجود

علاقة عكسية فتعني اتجاه متوسط التكلفة للمسلع والخدمات العامة للتناقص مع زيادة عدد السكان وبالتالي تحقق الاستخدام الأمثل للإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية. ومن ناحية أخرى أن وجود علاقة طردية بين الإنفاق الحكومي ومعدل التضخم تعني اتجاه الإنفاق الحكومي في المملكة للزيادة لمواجهة التزايد في معدل التضخم، أما وجود علاقة عكسية فتعني انخفاض الإنفاق الحكومي لمواجهة الضغوط التضخمية. وتحاول هذه الدراسة إثبات وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين إجمالي الإنفاق الحكومي وجميع العوامل المفسرة له موضع الدراسة.

القسم الثاني - طريقة التقدير والتحليل الإحصائي:

تتناول هذه الدراسة قياس أثر المتغيرات المحددة للإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية المثلة بالدالة رقم (١). ولتحقيق هدف الدراسة يتم التحليل القياسي على ثلاث مراحل. تتمثل المرحلة الأولى في تحديد ما إذا كانت المتغيرات موضع الدراسة ساكنة في مستوياتها أم عند حساب الفروق الأولى. في حين أن المرحلة الثانية تتمثل في تحليل ما إذا كانت هذه المتغيرات على تكامل مشترك فيما بينها. أما المرحلة الثالثة فهي تتمثل في تقدير دالة الإنفاق الحكومي في المملكة باستخدام نموذج تصحيح الخطأ.

أولاً - اختبار جذر الوحدة Unit Root Test:

تتمثل المرحلة الأولى للتحليل الإحصائي في هذه الدراسة في اختبار سكون السلاسل الزمنية للمتغيرات الداخلة في دالة الإنفاق الحكومي. بمعنى آخر تتمثل هذه المرحلة في الوقوف على ما إذا كانت السلاسل الزمنية للمتغيرات ساكنة في مستوياتها أو عند حساب الفروق الأولى بناء اختبار ديكي - فولر المركب Augmented Dickey Fuller Test (ADF).

ويقوم اختبار ديكي فولر المركب على المعادلة التالية:

$$\Delta X_t = a + \beta X_{t-1} + \sum_{i=1}^k \gamma_i \Delta X_{t-i} + E_t, \dots \dots \dots (2)$$

حيث Δ يمثل الفروق الأولى، X يمثل المتغير المراد اختباره، و Σ يرمز لعلامة الجمع و E_t يرمز لعنصر الخطأ، و k تمثل عدد فترات الإبطاء، في حين أن a و β و γ ترمز للمعالم المراد تقديرها.

وينطوى اختبار ديكي فوللر المركب على فرضية العدم $\beta = 0$ مقابل الفرضية البديلة $\beta > 0$. وبناء على اختبار ديكي - فوللر المركب فإنه يتم رفض فرضية العدم المتمثلة في وجود جذر الوحدة وأن السلسلة الزمنية ساكنة في مستواها إذا كانت قيمة (t) المقدرة أكبر من قيمة (t) الجدولة والمقترحة من مايكنون (Mackinnon, 1991). وفي المقابل يتم قبول فرضية العدم في أن السلسلة الزمنية للمتغير غير ساكنة في مستواها في حالة كون القيمة المقدرة لإحصاء (t) أقل من القيمة الجدولة لها. ويعاد تقدير المعادلة رقم (2) باستخدام الفروق الأولى للمتغير لتحديد ما إذا كانت السلسلة الزمنية للمتغير ساكنة عند احتساب الفروق الأولى لها (Miller and Russek, 1991).

ويوضح الجدول رقم (١) نتائج اختبار جذر الوحدة للمتغيرات موضع الدراسة، وتتمثل هذه المتغيرات في الإنفاق الحكومي (GE) والنواتج المحلي للقطاع غير النفطي (Y) ودرجة الانفتاح الاقتصادي (OPEN) ومستوى السيولة في الاقتصاد المحلي (MOR) وإجمالي الإيرادات الحكومية (GR) ومعدل التضخم \dot{p} وعدد السكان (POP).

جدول رقم (١)
نتائج اختبارات جذر الوحدة

Variables	Level	Ist Difference
GE	-1.594	-3.942**
Y	-0.182	-2.892*
OPEN	-2.065	-4.456**
MOR	-1.349	-3.333**
GR	2.250	4.425**
\dot{p}	-2.439	-3.967**
POP	-1.829	-4.219**

** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥%).

* مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠%).

ويتضح من الجدول أعلاه أن السلاسل الزمنية للمتغيرات موضع الدراسة غير ساكنة في مستوياتها حيث إن جميع القيم المقدرة لإحصاء (t) أقل من القيمة الجدولة لها (في قيمتها المطلقة) مما يعني عدم دلالتها إحصائياً عند مستوى المعنوية (١٠%). بناء عليه يمكن القول: إن المتغيرات الداخلة في الدالة رقم (1) تحتوى على جذر

الوحدة وعدم قابليتها إحصائياً لقياس أثر المتغيرات على اتجاه الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية (Granger and Philipis, 1986; Newbold, 1974).

ويلاحظ أنه عند احتساب الفروق الأولى أن جميع القيم المقدرة لإحصاء (t) أكبر من القيمة الجدولة لها (في قيمتها المطلقة) عند مستوى المعنوية (١٠٪) مما يعني أن السلاسل الزمنية للمتغيرات موضع الدراسة ساكنة عند احتساب الفروق الأولى وأنها متكاملة من الدرجة واحد، وبالتالي إمكانية تكاملها تكاملاً مشتركاً فيما بينها.

ثانياً - تحليل التكامل المشترك Co-integration Analysis

في هذا الجزء يتم تحليل التكامل المشترك بين المتغيرات موضع الدراسة بعد أن تبين أن السلاسل الزمنية لهذه المتغيرات متكاملة من الدرجة واحد وأنها غير مستقرة في مستوياتها لاحتوائها على جذر الوحدة. ويقوم تحليل التكامل المشترك في هذه الدراسة على استخدام اختبار أنجل وقرانجر Engle and Granger Test ذي المرحلتين (Engle and Granger, 1987). فبافتراض وجود نموذج يتكون من عدد من المتغيرات، وليكن n ، فإنها تكون على تكامل مشترك بينها إذا كان عنصر الخطأ (البواقي) ساكناً في مستواه. ولتقدير عنصر الخطأ يتم في المرحلة الأولى قياس معادلة النموذج التالية:

$$GE_t = a + \beta_1 Y_t + \beta_2 OPEN_t + \beta_3 MOR_t + \beta_4 GR_t + \beta_5 \dot{P}_t + \beta_6 POP_t + \varepsilon_t, \dots (3)$$

وتتمثل المرحلة الثانية في تحديد ما إذا كان عنصر الخطأ الذي يتم تقديره بناءً على النموذج أعلاه ساكناً في مستواه. ولتحديد درجة سكون عنصر الخطأ ε_t يتم تطبيق اختبار ديكي - فولر المركب تبعاً للمعادلة التالية:

$$\Delta \varepsilon_t = a + \delta_1 \varepsilon_t + \sum_{i=1}^k \delta_i \Delta \varepsilon_t + u_t, \dots (4)$$

حيث يرمز ε_t لعنصر الخطأ المطلوب اختباره و k عدد الفجوات الزمنية (فترة الإبطاء) و Δ تمثل الفروق الأولى و \sum يرمز لعلامة الجمع و $(a$ و δ_1) تمثل المعالم المطلوب تقديرها و u_t يرمز لعنصر الخطأ. ويقوم اختبار ديكي - فولر المركب على فرضية العدم $\delta_1 = 0$ المتمثلة في القول بعدم سكون عنصر الخطأ في مستواه، في حين أن الفرضية البديلة ($\delta_1 < 0$) تتمثل في أن عنصر الخطأ ساكن في مستواه.

ولتطبيق اختبار أنجل وقرانجر للتكامل المشترك بين المتغيرات تم في المرحلة الأولى تقدير النموذج (3) حيث تم الحصول على النتائج التالية:

$$GE_t = 54045.23 + 1.215Y_t + 164376.4OPEN_t - 97455.09MOR_t - 13865.42POP_t - \\ (3.414)** \quad (2.719)** \quad (1.192) \quad (2.398)** \\ -15660.05\dot{p}_t + 0.272GR_t \\ (0.451) \quad (2.434)**$$

$$R^2 = 0.975$$

$$SER = 13791.91$$

$$F = 177.72$$

** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%).

* مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (10%).

وتتفق النتائج الإحصائية المقدرة للنموذج رقم (3) بشكل عام مع توقعات الدراسة، حيث يلاحظ أن الناتج المحلي للقطاع غير النفطي ودرجة الانفتاح الاقتصادي والإيرادات الحكومية على علاقة طردية بالتغيرات في الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية وأنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%)، في حين أن الإنفاق الحكومي على علاقة سلبية بالتغير في إجمالي عدد السكان. وحيث إن المعلمتين المقدرتين لدرجة السيولة ومعدل التضخم ليستا ذات دلالة إحصائية فإنها تقلل من أهميتها في تفسير تطور الإنفاق الحكومي في المملكة. وعند إجراء اختبار ديكي - فولر المركب على عنصر الخطأ (البواقي) المتحصل عليه من المعادلة أعلاه يتبين أن عنصر الخطأ ساكن في مستواه لأن القيمة المحسوبة لإحصاء (t) أكبر من القيمة المجدولة لها عند مستوى المعنوية (5%) ($ADF = 4.861$) مما يعني أن المتغيرات موضع الدراسة على تكامل مشترك فيما بينها.

طريقة الإمكانات العظمى للتكامل المشترك:

يعتبر اختبار أنجل وقرانجر للتكامل المشترك قاصراً إذا كان هناك أكثر من متغيرين كما هو الحال في هذه الدراسة. ولتجاوز هذا القصور في تحليل التكامل المشترك يتم استخدام طريقة الإمكانات العظمى والتي طورها جوهانسن وجيوسيليوس (Johansen and Juselius, 1991). وتقوم هذه الطريقة على اختبار الأثر لاختبار

الفرضية المتمثلة في أن هناك على الأكثر q من متجهات التكامل المشترك مقابل النموذج العام غير المقيد $r = q$ ، حيث r تمثل عدد متجهات التكامل المشترك. وتحسب إحصائية نسبة الإمكانية لهذا الاختبار تبعاً للمعادلة التالية:

$$-2\ln Q = -T \sum_{i=r+1}^p \ln (1 - \hat{\lambda}_i) \dots\dots\dots (5)$$

ويبين الجدول رقم (٢) نتائج اختبار التكامل المشترك بطريقة الإمكانيات العظمى.

جدول رقم (٢)
اختبار التكامل المشترك تبعاً لطريقة الإمكانيات العظمى

Eigen Value	H0	Trace Statistic	5% Cretical Vale
0.858	$r=0$	205.05	124.24
0.784	$r \leq 1$	142.50	94.15
0.771	$r \leq 2$	93.48	68.52
0.575	$r \leq 3$	46.28	47.21
0.299	$r \leq 4$	18.87	29.68
0.201	$r \leq 5$	7.47	15.41
0.008	$r \leq 6$	0.272	3.76

وبناء على النتائج الإحصائية بالجدول أعلاه، فإنه يمكن القول برفض فرضية عدم الفائلة بعدم وجود أي متجه للتكامل المشترك، حيث إن القيمة المحسوبة لنسبة الإمكانية العظمى (205.66) أكبر من القيمة المجدولة لها (124.24) عند مستوى المعنوية (٥%). وحيث إن القيمة المحسوبة لنسبة الإمكانية (46.28) أقل من القيمة المجدولة لها (47.21) عند مستوى المعنوية (٥%) فإنه يتم قبول فرضية عدم المتمثلة في وجود (٣) متجهات للتكامل المشترك.

ثالثاً - تقدير دالة تصحيح الخطأ:

في هذا الجزء سوف يتم تقدير محددات الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية باستخدام نموذج تصحيح الخطأ. وحيث إن الخصائص الإحصائية للسلاسل الزمنية للمتغيرات موضع الدراسة أوضحت أنها تحتوي على جذر الوحدة وأنها على تكامل مشترك فيما بينها، كما اتضح ذلك في الجزأين السابقين، فإن نموذج تصحيح الخطأ هو أكثر النماذج القياسية قبولاً لتقدير دالة الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية. ويقوم نموذج تصحيح الخطأ على المعادلة التالية:

$$\Delta GE_t = a + \beta_1 \Delta Y_t + \beta_2 \Delta OPEN_t + \beta_3 \Delta MOR_t + \beta_4 \Delta \dot{P}_t + \beta_5 \Delta GR_t + \beta_6 \Delta POP_t + \delta u_{t-1} + \varepsilon_t \quad (6)$$

حيث Δ تمثل الفروق الأولى للمتغيرات و u_{t-1} ترمز لقيمة تصحيح الخطأ المتباطئ الذي تم احتسابه في المعادلة رقم (3)، في حين أن (a, β, δ) تمثل المعالم المراد تقديرها.

وتم تقدير المعادلة (6) أولاً بطريقة المربعات الصغرى، وكما يلاحظ من النتائج الإحصائية بالجدول رقم (٣) اتفق القيم المقدرة لمعاملات النموذج مع توقعات الدراسة. حيث يلاحظ أن التغير في الإنفاق الحكومي على علاقة طردية بالتغيرات في الناتج المحلي للقطاع غير النفطي (Y) ودرجة الانفتاح الاقتصادي ($OPEN$) والإيرادات الحكومية (GR)، وعلى علاقة عكسية بالتغيرات في درجة السيولة في الاقتصاد السعودي (GR) ومعدل التضخم (\dot{P}) وعدد السكان (POP). ويلاحظ من القيم المحسوبة لإحصاء (t) أن جميع المتغيرات المدرجة في المعادلة (6) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%). وحيث إن إحصائية (t) للمتغير المتباطئ u_{t-1} المقدرة من المعادلة (3) ذات دلالة عند مستوى المعنوية (5%). مما يؤكد مرة أخرى أن جميع المتغيرات المتضمنة في دالة الإنفاق الحكومي على تكامل مشترك. ويجب ملاحظة أن المعلمة المقدرة لعنصر الخطأ u_{t-1} بالإشارة السالبة مما يعني أنه يقاس نسبة اختلال التوازن في المتغير التابع التي يمكن تصحيحها من فترة لفترة زمنية أخرى. وهذا يبين أن (79.7%) من اختلال التوازن في الإنفاق الحكومي في المملكة يمكن تصحيحه من فترة لأخرى.

جدول رقم (٣)
نتائج نموذج تصحيح الخطأ للإنفاق الحكومي

المتغيرات المفسرة	(1)	(2)
C	-3299.72	400.01
ΔY	1.221 (3.366)**	1.567 (3.745)**
$\Delta OPEN$	191714.7 (3.414)**	155337.1 (2.808)**
ΔMOR	-264504.3 (2.658)**	-252696.9 (2.611)**
$\Delta \dot{p}$	-50737.76 (1.229)	-56474.93 (1.425)
ΔGR	0.206 (3.011)**	0.171 (1.679)
ΔPOP	-2759.017 (0.343)	-17588.02 (2.358)**
u_{t-1}	-0.797 (4.310)**	-0.584 (2.424)**
R^2	0.814	0.839
SER	12425.17	12302.79
F-Test	15.641 (0.001)	14.385 (0.001)
D.W	1.741	1.792
LM	5.723 (0.009)	1.363 (0.278)

- الأرقام بين الأقواس أمام المعالم المقدرة هي قيمة إحصائية (t) المحسوبة، أما الأرقام بين الأقواس أمام الاختبارات فهي قيم لمستوى الاحتمال.
 ** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%).
 * مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (10%).

وحيث إن إحصائية بروتش جودفري Breusch Godfery المساوية (5.723) للارتباط الذاتي تشير إلى وجود مشكلة الارتباط الذاتي في النموذج المقدر باستخدام طريقة المربعات الصغرى، فقد تم إعادة تقدير النموذج باستخدام طريقة كوكرين وأوركوت (Cochrane and Orcutt). ويلاحظ من النتائج الإحصائية (المعادلة رقم ٢) بالجدول رقم (٣) غياب مشكلة الارتباط الذاتي حيث إن إحصائية بروتش جودفري المساوية (1.363) ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%). وتتفق النتائج الإحصائية للمعالم المقدرة للمتغيرات مع توقعات الدراسة حيث إن النتائج الإحصائية

أوضحت أن الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية على علاقة طردية بالنتائج المحلى للقطاع غير النفطي ودرجة الانفتاح الاقتصادي والإيرادات الحكومية، وعلى علاقة عكسية بمستوى السيولة النقدية في الاقتصاد المحلى ومعدل التضخم وعدد السكان. ونظراً لأن القيم المحسوبة لإحصائية (1) للمعلمتين المقدرتين للمتغيرين (معدل التضخم والإيرادات الحكومية) ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (10%) فهذا يقلل من قدرتها التفسيرية في التأثير على التغير في الإنفاق الحكومي. وتشير المعلمة المقدرة لعنصر الخطأ إلى أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) وأنها بالقيمة السالبة مما يعني قدرة هذا النموذج في تصحيح اختلال التوازن في التغير في الإنفاق الحكومي في الأجل الطويل.

وبناء على النتائج الإحصائية بالجدول رقم (2) يمكن استخراج ما يلي:

١- يتأثر التغير في حجم الإنفاق الحكومي بالتغيرات في الناتج المحلى للقطاع غير النفطي حيث إن القيمة المقدرة تختلف معنوياً عن الصفر عند مستوى المعنوية (5%) وبالإشارة الموجبة، مما يعني اتجاه الإنفاق الحكومي للزيادة مع الزيادة المتحققة في الناتج المحلى للقطاع غير النفطي.

٢- يخضع الإنفاق الحكومي في المملكة للتغير في الانفتاح الاقتصادي ممثلاً بنسبة إجمالي الواردات إلى إجمالي الناتج المحلى. حيث يتضح إن القيمة المقدرة لمعلمة درجة الانفتاح الاقتصادي بالقيمة الموجبة وتختلف معنوياً عن الصفر عند مستوى المعنوية (5%). ويمكن تفسير هذا بأن أثر المحاكاة أكثر وضوحاً حيث إن الإنفاق الحكومي يعتمد على الإيرادات النفطية باعتبارها ممولاً لها. بناء على هذا فإن المملكة العربية السعودية تستفيد من تجارب الدول التي تتعامل معها في تجارتها الخارجية في تصميم برامجها الإنفاقية.

٣- تشير النتائج الإحصائية إلى أهمية درجة السيولة النقدية في الاقتصاد السعودي ممثلاً بنسبة كمية النقود ممثلاً بالمفهوم الواسع (M2) إلى الناتج المحلى الإجمالي، حيث إن المعلمة المقدرة لها تختلف معنوياً عن الصفر عند مستوى المعنوية (5%). وحيث إن القيمة المقدرة بالسالب مما يعني خضوع الإنفاق الحكومي لتأثيرات تضخمية يحملها التغير في مستوى النقدية في اقتصاد المملكة. وتؤكد القيمة المحسوبة لمعدل التضخم خضوع الإنفاق الحكومي للتأثيرات التضخمية خلال فترة الدراسة حيث إن المعلمة المقدرة لمعدل التضخم بالإشارة السالبة.

٤- يلعب التغير في إجمالي السكان دوراً مهماً في التأثير في سلوك الإنفاق الحكومي في المملكة، حيث إن القيمة المقدرة لمعلمة عدد السكان ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪). وحيث إن القيمة المقدرة بالسالب فهذا يعنى اتجاه الإنفاق الحكومي إلى الانخفاض مع الزيادة في عدد السكان. وتبين هذه النتيجة اتجاه متوسط تكلفة الخدمات العامة للفرد للانخفاض مع الزيادة في عدد السكان مما يعنى إمكانية تحقق الاستخدام الأمثل للإنفاق الحكومي.

٥- تشير قيمة المعلمة المقدرة للتغيرات في إجمالي الإيرادات الحكومية إلى الأثر الإيجابي الذي يلعبه هذا التغير في التأثير في اتجاه الإنفاق الحكومي. وحيث إن القيمة المقدرة للمعلمة لا تختلف معنوياً عن الصفر مما يعنى عدم دلالتها إحصائياً في تفسير التغير في الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية.

ولتحديد ما إذا كانت دالة الإنفاق الحكومي تخضع للنتائج المحلى للقطاع النفطي تم إعادة قياس المعادلة (٦)، حيث (٧) تمثل الناتج المحلى للقطاع النفطي. وبناء على النتائج الإحصائية بالجدول (٤) يتضح أن القيمة المقدرة للمتغير (الناتج المحلى للقطاع النفطي) غير معنوية إحصائياً مما يعنى إخفاق التغيرات في الناتج المحلى للقطاع النفطي في تفسير اتجاه الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية في فترة الدراسة. وقد يكون وجود ارتباط خطي بين المتغيرين: الناتج المحلى للقطاع النفطي وإجمالي الإيرادات الحكومية سبباً لانخفاض المعنوية الإحصائية للمعلمة المقدرة للمتغير الناتج المحلى للقطاع النفطي، حيث إن معامل الارتباط الخطي (يساوي 0.89). ونظراً لأن إحصائية بروتش جودفري Breusch Godfery المساوية (7.533) للارتباط الذاتي تشير إلى وجود مشكلة الارتباط الذاتي في النموذج المقدر باستخدام طريقة المربعات الصغرى، فقد تم إعادة تقدير النموذج باستخدام طريقة كوكرين وأوركوت (Cochrane and Orcutt). ويلاحظ أن النموذج الذي تم تقديره (نموذج ٢) ما زال يعاني مشكلة الارتباط الذاتي، حيث إن إحصائية بروتش جودفري Breusch Godfery المساوية (7.040) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٪).

جدول رقم (٤)
نتائج نموذج تصحيح الخطأ للإنفاق الحكومي

المتغيرات المفسرة	(1)	(2)
C	-5691.47	-4593.72
ΔY	0.1501 (1.104)	11204 (0.815)
$\Delta OPEN$	273085.7 (4.287)**	256331.9 (4.815)**
ΔMOR	-60250.1 (-0.417)	-10719405 (-0.605)
$\Delta \dot{p}$	202.42 (0.312)	350.189 (0.553)
ΔGR	0.3262 (3.245)**	0.2937 (3.094)**
ΔPOP	20062.38 (2.415)**	19453.42 (2.104)**
u_{t-1}	-0.6701 (3.746)**	-0.7801 (2.840)**
R ²	0.793	0.817
SER	13218.50	12926.47
F-Test	14.24 (0.001)	13.408 (0.001)
D.W	1.445	1.584
LM	7.553 (0.003)	7.04 (0.0003)

- الأرقام بين الأقواس أمام المعالم المقدرة هي قيمة إحصائية (t) المحسوبة، أما الأرقام بين الأقواس أمام الاختبارات فهي قيم لمستوى الاحتمال.
 ** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪).
 * مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪).

ولتحديد ما إذا كانت دالة الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية خضعت لتأثير الأحداث السياسية التي شهدتها منطقة الخليج العربي خلال فترة الدراسة تم إدخال متغيرات صورية لتمثل حرب الخليج الأولى خلال السنوات من ١٩٨٠-١٩٨٩م وحرب تحرير الكويت في العامين ١٩٩٠ و١٩٩١م. كما تم إدخال متغير صوري آخر في الدالة ليمثل ما إذا كانت فترة الإصلاح الاقتصادي التي تبنتها حكومة المملكة العربية السعودية بعد العام ١٩٩٨م تحمل آثاراً انتقالية على اتجاه الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية. وأعطت المعادلة التالية أفضل النتائج الإحصائية:

$$\begin{aligned} \Delta GE_t = & 1070.48 + 0.665\Delta Y_t + 120699.50\Delta OPEN_t + 89990.87\Delta MOR_t + 0.419\Delta GR_t \\ & (2.410)** \quad (2.714)** \quad (0.955) \quad (5.832)** \\ -185.7505\Delta \dot{p}_t - & 13922.70\Delta POP_t + 31649.40DUM - 0.825\mu_{t-1} \\ & (-0.397) \quad (-1.681) \quad (2.874)** \quad (-4.775)** \end{aligned}$$

$$R^2 = 0.896 \quad SER = 9570.01 \quad D.W. = 1.909 \quad F = 26.84$$

** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪).

* مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪).

ويتضح من النتائج الإحصائية أعلاه خضوع دالة الإنفاق الحكومي في المملكة لانتقالات هيكلية في قاطع الدالة خلال فترة تحرير الكويت حيث إن القيمة الإحصائية للمتغير الصوري (DUM) موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪) (المتغير الصوري يأخذ القيمة واحد في العامين ١٩٩٠ و ١٩٩١م ويأخذ القيمة صفر بقية سنوات الدراسة). وبناء عليه يمكن القول بزيادة قيمة قاطع الدالة مما يعني أن جزءاً من الإنفاق الحكومي في المملكة يعود إلى الأحداث السياسية التي شهدتها في فترة حرب تحرير الكويت.

القسم الثالث - الخلاصة والاستنتاجات:

تناولت هذه الدراسة تحليل محددات الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية في الفترة من ١٩٦٦ - ٢٠٠٤م، والتي تمثلت في الناتج المحلي للقطاع غير النفطي ودرجة الانفتاح الاقتصادي ومستوى النقدية والإيرادات الحكومية ومعدل التضخم المحلي وعدد السكان. وقد تم تطبيق نموذجي التكامل المشترك وتصحيح الخطأ لتحقيق هدف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- أظهرت نتائج اختبارات جذر الوحدة أن السلاسل الزمنية للمتغيرات موضع الدراسة غير ساكنة في مستواها وأنها تتجه لأن تصبح ساكنة عند احتساب الفروق الأولى، مما يمهد إمكانية تطبيق نموذجي التكامل المشترك وتصحيح الخطأ.
- ٢- كشفت النتائج الإحصائية لاختباري التكامل المشترك المثلثين في اختبار أنجل وقرانجر واختبار الإمكانات العظمى للتكامل المشترك أن المتغيرات على تكامل مشترك فيما بينها، وأنها تتجه إلى التوازن في الأجل الطويل.

٣- أوضحت النتائج الإحصائية أهمية درجة الانفتاح الاقتصادي في تفسير اتجاه الإنفاق الحكومي طويل الأجل. فمن ناحية أن أهمية قطاع التجارة الخارجية كوعاءٍ ضريبي للضرائب الجمركية يوضح الدور الذي يمكن أن يلعبه باعتباره ممولاً للإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية. إن تبني حكومة المملكة سياسة ضريبية معتدلة يساعدها في تكوين مصدر تمويل للإنفاق الحكومي مكمل للقطاع النفطي. ومن ناحية أخرى توضح هذه النتيجة إمكانية استفادة المملكة من الدول التي تشكل مصدراً رئيساً لإشباع الطلب المتزايد على السلع والخدمات، وفي معظمها دول صناعية، من تبني برامج إنفاقية حكومية قريبة من البرامج التي يتم تنفيذها في هذه الدول.

٤- أشارت النتائج الإحصائية لنموذج تصحيح الخطأ إلى إمكانية تحقيق الكفاءة في تشغيل الموارد الاقتصادية التي يمتلكها القطاع الحكومي، حيث إن القطاع الحكومي على علاقة عكسية بحجم السكان مما يعني اتجاه تكلفة السلع والخدمات الحكومية للفرد الواحد إلى الانخفاض مع الزيادة في عدد السكان.

٥- كشفت النتائج الإحصائية أن التوسع في حجم التقديرات في اقتصاد المملكة العربية السعودية يعمل آثاراً تضخمية على الإنفاق الحكومي مما يعني ضرورة تبني سياسة نقدية تأخذ في الاعتبار هذه الآثار وبشكل متوازن مع القطاع الحقيقي.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- ١- الحكيمى، على بن عثمان (٢٠٠٢م)، «تحليل العلاقة السببية بين الإنفاق الحكومي والإيرادات الحكومية في المملكة العربية السعودية باستخدام نموذج التكامل المشترك ونموذج قرائنجر السببي»، الإدارة العامة، ٤٢، ٤٧٥ - ٤٩٣.
- ٢- مؤسسة النقد العربي السعودي، الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء، التقرير السنوى (١٤٢٦)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٣- المنيف، ماجد عبد الله (١٩٩٦م)، «عجز الموازنة العامة والإصلاح الاقتصادي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية»، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٨٢، ١٨٧ - ٢١٤.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1- Afxentionis, Panayiotis C. (1980). «Government Revenue and the Developing Countries: A Survey», The Developing Economies, 18, 116-139.
- 2- (1982). "Economic Development and the Public Sector: An Evaluation", Atlantic Economic Journal, 32-38.
- 3- AL-Hakami, Ali Othman (1991). "An Econometric Study of the National Government Expenditures and Revenues in Developing Countries, Ph. D. Dissertation Department of Economics, University of Colorado, Boulder, U.S.A.
- 4- (2002). "A Time-Series Analysis of the Relationship between Government Expenditure and GDP in the Kingdom of Saudi Arabia", Journal of King Saud University (Administrative Sciences) 14 (2), 105 - 114.
- 5- Albatel, Abdullah H. (2002). "Wagner's law and the Expanding Public Sector in Saudi Arabia", Journal of King Saud University (Administrative Sciences) 14 (2), 139 - 156.
- 6- Alqudair, Khalid H. (2001). "Public Expenditure and Gross Domestic Product: Testing Wagner's Law time series evidence from Saudi Arabia (1970-1999)", Journal of Business Studies, Faculty of Commerce & Business Administration, Helwan University (1), 49-71 .
- 7- Bahl, Roy W. (1971). "Regression Approach to Tax Ratio Analysis", IMF, Staff Papers, 18, 570 - 608.
- 8- Bird, Richard (1971). "Wagner's Law of Expanding State Activity", Public Finance, 26 (1), 1 - 26.
- 9- Cameron, David R. (1978). "The Expanding of the Public Economy: A Comparative Analysis", American Political Science Review, 72(4), 1243 - 1261.

- 10- Diamond, Jack (1977). "Wagner's Law and Developing Countries", *The Developing Economies*, 15, 37 – 59.
- 11- Engle, R. W. and C. W. J. Granger (1987). "Co-Integration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing", *Econometrics*, 55, 251 – 276.
- 12- Ganti, S. and B. K. Kollur (1979). "Wagner's Law of Public Expenditures: Some Efficient Results for the United States", *Public Finance*, 35(2), 225 – 232.
- 13- Granger, C. W. and P. Newbold (1974). "Spurious Regressions in Econometrics", *Journal of Econometrics*, 26, 1045 – 1066.
- 14- Hinrichs, Harley (1965). "Determinants of Government Shares in less Developed Countries", *Economic Journal*, 546 – 556.
- 15- International Monetary Fund. *International Financial Statistics, Year Book 1995*, Washington: U.S.A: 658-661.
- 16- Johansen, S. and K. Juselius, (1990). "Maximum Likelihood Estimation and Interperence on Cointegration with Application to the Demand fir Money", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 52, 169 – 210.
- 17- Kelley, Allen C. (1976). "Demographic Change and the Size of the Government Sector", *Southern Economic Journal*, 43, 1056 – 1066.
- 18- Lotz, Jorgen R. (1970). "Patters of Government Spending in Developing Countries", *Manchester School of Economic and Social Studies*, 38(2), 119 – 144.
- 19- Mann Arthur J. and Walfer E. Shulthess (1986). "Long Run Expenditure Constraints in Argentina", *Public Finance Quarterly*, 14(1), 28 – 43.
- 20- Miller, Stephen M. and Frank S. Russek (1990). "Co-Integration and Error-Correction Models: The Temporal Causality Between Government Taxes and Spending", *Southern Journal of Economics*, 57, 221 – 229.
- 21- Mueller, Dennis C. and Peter Murrell (1986). "Interest Groups and Size of Government", *Public Choice* 48, 123 – 145.
- 22- Tussing, Dale A. and John A. Henning (1974), "Long-Run Growth of Nondefense Government Expenditures in the United States", *Public Finance Quarterly*, 2(2), 459 – 476.
- 23- Williamson, Jeffrey G. (1961). "Public Expenditure and Revenue: An International Comparison", *Manchester School of Economic and Social Studies*, 29(1), 43 – 56.

**جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية في نظام
السوق المالية السعودي
دراسة تحليلية**

**الدكتور محمد بن ناصر البجاد
أستاذ القانون الجنائي المساعد
معهد الإدارة العامة - الرياض**

جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية في نظام السوق المالية السعودي دراسة تحليلية

♦ د. محمد بن ناصر البجاد

ملخص:

إن المعلومات الداخلية للشركات المدرجة في السوق المالية هي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عملية تداول الأوراق المالية في السوق المالية. فهي من ناحية تؤدي دوراً رئيساً ومباشراً في اتخاذ قرارات الشراء أو البيع من قبل المستثمرين في السوق، ومن ناحية أخرى، تعتبر مقياساً لكفاءة واستقرار سوق الأوراق المالية من خلال مدى مصداقيتها وتوافرها لكافة المتعاملين في السوق على قدم المساواة والعدالة، وهذا ما يعبر عنه بمبدأ الشفافية والإفصاح. ومتى ما تم الإخلال بهذا المبدأ فإن ذلك يؤدي إلى عواقب وخيمة أهمها الإخلال بمبدأ العرض والطلب على الورقة المالية وعدم تحقيق المساواة بين المستثمرين، ف يؤدي إلى زعزعة الثقة في السوق لعدم مصداقية التعاملات فيه وبالتالي ارتفاع عنصر المخاطرة فيه؛ مما يعتبر عامل طرد للأموال المستثمرة فيه. من أجل ذلك حرصت الدول المختلفة على سن الأنظمة التي تحمي هذا النوع من المعلومات.

ويتناول هذا البحث جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية في نظام السوق المالية السعودي يصفها من الجرائم التي تسبب ضرراً للسوق المالية وللمعاملين فيه. وقد أوضحنا في البحث الأول من هذا البحث الأركان القانونية لهذه الجريمة، وهما الركبان المادي والمعنوي اللذان نقيهما، كما تناولنا في البحث الثاني المعنويات التي قررها النظام لهذا النوع من الجرائم، وختمنا البحث بالنتائج التي توصلنا إليها والتوصيات التي نراها بشأن هذا البحث.

مقدمة المعلومات الداخلية للشركات المساهمة المتعلقة بالأوراق المالية التي تُصدرها تعد تلك الشركات العمود الفقري لسوق الأوراق المالية. فهي تؤدي دوراً رئيساً ومباشراً في اتخاذ قرارات الشراء أو البيع من قبل المتداولين في السوق. كما أن كفاءة واستقرار سوق الأوراق المالية في أي دولة تقدر بمدى مصداقية المعلومات وتوافرها للكافة على قدم المساواة والعدالة بين المتداولين في السوق. لذلك حرصت تشريعات الدول المختلفة على سن الأنظمة التي تركز مبدأ الشفافية والإفصاح وتحدد مضمونه ونطاق تطبيقه، وتلزم الشركات بتطبيقه وتزويد المساهمين والمتداولين في السوق بالمعلومات الداخلية للشركات، وتتيح الفرصة لهم على قدم المساواة في الحصول عليها دون تفرقة بين كبار أو صغار المساهمين في الشركة نفسها، وكذلك دون تفرقة بين المساهمين في الشركة وغير المساهمين فيها.

♦ أستاذ القانون الجنائي المساعد بمعهد الإدارة العامة - الرياض.

ويقصد بالشفافية قيام الشركة التي طرحت أسهمها للتداول في السوق المالية بتوفير البيانات والمعلومات التي تنص عليها الأنظمة عادة والمتعلقة في الغالب بنشاط الشركة، وإتاحة الفرصة للمساهمين والسماح لهم بالاطلاع عليها على قدم المساواة من حيث نوعية المعلومات وتوقيت توفيرها لهم. وتعتبر الشفافية حقاً للمساهمين ومن يأخذون حكمهم، مثل دائئي الشركة ومموليها والمتعاملين معها. وبناء عليه لا يحق للشركة أن تحجب أى بيانات ما عدا تلك التي من شأنها الإضرار بنشاطها أو بمصالحها مثل أسرار تجارتها أو صناعاتها أو علاقتها بالعملاء أو الموردين أو الدائنين.

أما الإفصاح فيقصد به التزام الشركة بالقيام بتقديم هذه المعلومات وتوصيلها بصفة دورية أو في الحالات الاستثنائية، إلى الجهات المختصة مثل هيئة السوق المالية أو وزارة التجارة والصناعة، وكذلك إلى المساهمين وعامة الجمهور لكي يستفيد منها الكافة ويتخذوا في ضوءها ما يرونه مناسباً.

ومتى تم الإخلال بمبدأ الشفافية والإفصاح عن طريق تسريب بعض المعلومات لأشخاص معينين قبل إعلانها للكافة، أو الامتناع عن الإفصاح عن طريق حجب بعض المعلومات المهمة التي تؤثر في وضع الشركة المالي، ومن ثم تؤثر في قيمة الورقة المالية، فإن ذلك يؤدي إلى عواقب وخيمة، أهمها الإخلال بمبدأ العرض والطلب على الورقة المالية، عن طريق استئثار فئة معينة بالمعلومة دون غيرها من فئات المستثمرين في السوق، وتحقيقها من وراء ذلك أرباحاً طائلة غير مشروعة لا يحققها الآخرون بسبب عدم مساواتها مع الفئات الأخرى بالحصول على المعلومة. وهذا بدوره يؤدي إلى زعزعة الثقة بالسوق لعدم مصداقية التعاملات فيه؛ مما يؤدي إلى ارتفاع عنصر المخاطرة فيه ويعرض رؤوس الأموال المستثمرة في السوق المالية إلى خطر التآكل والتناقص، وهذا يشكل عامل طرد لهذه الأموال ويخل بالثقة في السوق.

وانطلاقاً من حرص المنظم السعودي على حماية السوق المالية، وحرصه على تحقيق مبدأ المساواة والعدالة بين المستثمرين فيه وتدعيم الثقة في السوق حظر المنظم التداول غير المشروع للمعلومات. ولتأكيد الالتزام بمبدأ الشفافية والإفصاح فيما يتعلق بالمعلومات الداخلية المتعلقة بالشركات المتداولة في السوق، ولضمان أن يتساوى المتداولون في السوق في الحصول على المعلومات الداخلية الخاصة بأى من الشركات المتداولة فيه، ولإسباغ أكبر قدر من الحماية لهذا النوع من المعلومات؛ من أجل ذلك جرم نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق بعض التصرفات والممارسات التي تخل بمبدأ الشفافية والإفصاح عن المعلومات الداخلية للشركات المتداولة في السوق وقرر بشأنها العقوبات الملائمة.

فقد حظرت الفقرتان (أ) و (ب) من المادة الخمسين من النظام على كل شخص مطلع على المعلومات الداخلية للشركة أن يفصح لشخص آخر عن هذه المعلومات متى ما كان من المتوقع أن يقوم هذا الشخص الآخر بتداول تلك الورقة.

وقد خولت الفقرة (ج) من المادة الخمسين هيئة سوق المال صلاحية وضع القواعد اللازمة لتحديد وتعريف المصطلحات الواردة في الفقرتين (أ) و (ب) من المادة الخمسين وكذلك تحديد الأعمال والممارسات التي ترى الهيئة استثناءها من تطبيق أحكامها استناداً لما تقتضيه سلامة السوق وحماية المستثمرين. وبناء عليه أضافت اللائحة حظراً آخر لم ينص عليه في المادة الخمسين من النظام. فقد حظرت المادة الخامسة من الباب الثالث من لائحة سلوكيات السوق على أى شخص غير مطلع أن يقوم بالإفصاح لأى شخص آخر عن أى معلومات داخلية حصل عليها من شخص مطلع، وكان يعلم أو يجدر به أن يعلم أن هذا الشخص الآخر من الممكن أن يقوم بالتداول في الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية.

أهمية البحث وأهدافه:

بناء على ما تقدم تكمن أهمية هذا البحث وتبرز أهدافه في تحديد النطاق القانوني لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية من قبل الشخص المطلع والشخص غير المطلع وفقاً لنظام السوق المالية السعودية ولائحة سلوكيات السوق، وذلك من خلال تحديد أركان هذه الجريمة والعقوبات المقررة على مرتكبيها وفقاً لنصوص نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق؛ مما يسهم في إيضاح التكييف القانوني لهذه الجرائم وإزالة اللبس حول مفهومها ومدلولها القانوني.

صعوبات البحث:

تكمن أهم صعوبات البحث في عدم توافر مؤلفات أو مصادر فقهية تتناول جرائم السوق المالية في القانون المقارن بصفة عامة وجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية بصفة خاصة في النظام السعودي، ويمكن أن يعزى ذلك إلى حداثة نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق.

أما عن قرارات لجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية فلم يصدر عنها إلى تاريخ القيام بهذا البحث سوى عدد محدود من القرارات ليس من بينها ما يتعلق بموضوع البحث، وحتى القرارات المشار إليها لا يسهل الرجوع إليها لعدم نشرها ومنع الاطلاع

عليها. وإزاء ذلك لجأنا في هذا البحث إلى أسلوب التحليل القانوني المقارن معتمدين على بعض المراجع العلمية المتعلقة ببعض القوانين العربية.

خطة ومنهج البحث:

تركز هذه الدراسة على مناقشة وتحليل العناصر القانونية لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية في نظام السوق المالية السعودي ولائحة سلوكيات السوق في نهج تحليلي مقارن. ويقتضى تحديد النطاق القانوني لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية التي تعتبر من الجرائم المتعلقة بالمعلومات الداخلية المنصوص عليها في نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق، تقسيم هذا البحث إلى مبحثين نعرض في (المبحث الأول) أركان الجريمة، ثم نتناول في (المبحث الثاني) العقوبات التي قررها النظام لهذا النوع من الجرائم.

المبحث الأول - الأركان القانونية للجريمة:

تمهيد وتقسيم:

لم يضع نظام السوق المالية ولا لائحة سلوكيات السوق تعريفاً يحدد المفهوم القانوني لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية. واكتفت المادة الخمسون من النظام، وكذلك المادة الخامسة من لائحة سلوكيات السوق بالنص على مبدأ حظر القيام بالإفصاح عن هذا النوع من المعلومات.

وباستقراء هذه النصوص يمكن تعريف جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية في النظام السعودي بأنها: قيام الشخص المطلع على المعلومات الداخلية المتعلقة بالشركة المصدرة للورقة المالية أو بالشركة التي يتم تداول أوراقها المالية فيه، أو غير المطلع الذي حصل عليها من شخص مطلع، بإفشاء تلك المعلومات لشخص آخر، وهو يعلم أو يجدر به أن يعلم بإمكانية قيام هذا الشخص بالتداول في الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية.

وبناء عليه، تتمثل هذه الجريمة في قيام الشخص المطلع على المعلومات الداخلية أو الشخص الذي حصل على هذه المعلومات من الشخص المطلع، بالإفصاح عن هذه المعلومات لشخص آخر وهما يعلمان أو يجدر بهما أن يعلما بإمكانية قيام ذلك الشخص الآخر بتداول الورقة المالية، وهذا النشاط يمثل الركن المادي لهذه الجريمة. ويمكن

تفسير قصد الشخص المطلع أو الشخص الذي حصل على هذه المعلومات من المطلع بالإفصاح عن هذه المعلومات بالسماح لمن تم الإفصاح له بالاستئثار بالمعلومة عن سائر المتعاملين بالسوق وتحقيق فائدة بناء على هذا الاستئثار إما بتحقيق ربح أو تجنب خسارة قبل الآخرين وهو ما يعتبر الركن المعنوي لهذه الجريمة.

وبناء على ما سبق، ولكي تقوم هذه الجريمة: لا بد من توافر ركنيها المادي والمعنوي الخاصين بهذا النوع من الجرائم واللازمين لقيامها. ويقتضى تحديد النطاق القانوني لهذين الركنين أن نتناول في المطلب الأول (الركن المادي)، ثم نتناول (الركن المعنوي) في المطلب الثاني.

المطلب الأول - الركن المادي:

يستلزم الركن المادي لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية توافر السلوك الإجرامي الذي يأتيه الجاني والمكون للجريمة والمتمثل في الإفصاح عن المعلومة. ولكي يكون الإفصاح جريمة لا بد أن يكون محله المعلومات الداخلية للشركة المدرجة في السوق. وأيضاً لا بد أن يقع هذا الإفصاح من فئة من الأشخاص حددها النظام فليس كل من يقوم بالإفصاح يعتبر مرتكباً لمثل هذا النوع من الجرائم.

وبناء عليه، فإن توافر الركن المادي لهذه الجريمة يقتضى توافر ثلاثة عناصر رئيسية هي: وجود إفصاح، وأن يكون هذا الإفصاح عن معلومات داخلية، وأن يكون من قام به شخص له صفة خاصة حددها النظام. وسنتناول فيما يلي العناصر المكونة للركن المادي لهذه الجريمة.

أولاً - الإفصاح:

يقصد بالإفصاح عن المعلومات الداخلية كشفها، وإطلاع الغير عليها، وتمكينه من العلم بها من قبل الشخص الذي حظر عليه النظام هذا العمل وألزمه بكتمان هذه المعلومات. ويعتبر الإفصاح هو الفعل المادي الذي تتحقق به الجريمة ويعتبر السلوك الإيجابي المكون لها ويصدر من الشخص الطبيعي أو المعنوي.

ويعتبر الشخص المعنوي مرتكباً لهذه الجريمة إذا أفصح عن المعلومات الداخلية أي شخص يعمل لحسابه؛ بغية تحقيق فائدة تعود على الشخص المعنوي الذي يسأل جنائياً في هذه الحالة عن النشاط المرتكب لصالحه.

ولم تحدد المادة الخمسون من نظام السوق المالية، وكذلك المادة الخامسة من لائحة سلوكيات السوق، الشكل الذي يجب أن يتخذه الإفصاح عن المعلومات الداخلية المكون لهذه للجريمة. لذلك تستوى لدى المنظم الطريقة التى يتم بها فعل الإفصاح، فقد يكون مباشراً أو غير مباشر، وقد يكون بناء على طلب من أحد الأشخاص أو تلقائياً، كما قد يكون الإفشاء لشخص واحد أو لعدة أشخاص. ومن الممكن أن يتخذ أى شكل من الأشكال التى تصل بواسطتها المعلومات للغير وتنتهك به سريتها، ولا يؤثر هذا الشكل فى مقومات جريمة الإفصاح التى حظرها النظام.

وبناء عليه، فإن الإفصاح يتحقق بأى وسيلة من وسائل البوح أو الكشف عما استتر، وسواء كان البوح أو الكشف عن المعلومة صريحاً أو ضمناً، فقد يكون كشف المعلومات شفهيّاً كالبوب المباشر عن المعلومات للغير، كما قد يكون البوح مكتوباً فى ورقة أو فى رسالة أو هاتفية أو تقرير أو شهادة أو غير ذلك من أشكال البوح المكتوبة، ككشف المعلومة فى مقالة بإحدى الصحف أو المجالات أو أحد مواقع الإنترنت. كما قد يكون البوح بالإشارة أو بإذاعته بين الناس عن طريق التصريح به فى وسائل الإعلام المرئية أو المسموعة أو فى محاضرة أو التحدث به بين الناس.

ويتضح من ذلك أن علانية المعلومة ونشرها للكافة ليس شرطاً لقيام هذه الجريمة فيكفى لتحقيقها أن يتم الكشف عن المعلومات حتى لشخص واحد، وحتى لو طلب منه المفسح عدم الإفصاح عن المعلومة التى كشفها له وأطلعها عليها، ما دام هذا الشخص لم يقرر له النظام صفة حيافة هذه المعلومة. وبناء عليه فإن قيام مدير عام الشركة بإطلاع رئيس مجلس إدارتها على معلومات داخلية من شأنها أن تؤثر فى وضع الورقة المالية المصدرة من قبل الشركة فى السوق المالية، لا يعتبر إفصاحاً معاقباً عليه؛ لأن رئيس مجلس الإدارة من الأشخاص الذين منحهم النظام صفة حيافة مثل هذه المعلومات.

ولم يشترط النظام وكذلك لائحة سلوكيات السوق أن يكون الإفصاح كلياً بحيث يتم الكشف عن كامل المعلومة لكى يعتبر جريمة يعاقب عليها. وبناء عليه فإن الجريمة تقسم بالإفصاح الجزئى عن المعلومة. ويكون الإفصاح عن المعلومة جزئياً متى ما تم إفشاء جزء من المعلومة من قبل المفسح. كما يكون الإفصاح جزئياً أيضاً فى حالة كون المعلومة المفسح عنها غير مطابقة للحقيقة مطابقة تامة حيث يكفى لقيام الجريمة أن يكون جزءاً من المعلومة صحيحاً. ويمكن تبرير قيام الجريمة بالنسبة للإفصاح الجزئى بأنه من الممكن للمفسح له بناء على خبرته ودرايته بطبيعة المعلومة أن يتبين

مدى حقيقة المعلومة الناقصة، وكذلك مدى صحة المعلومة التي تتضمن جزءاً غير صحيح، وبالتالي يمكنه أن يتوقع ما قد يترتب على هذه النوع من المعلومات من نتائج قد يستغلها في تحقيق مصالح غير مشروعة. وهذا ما يبرر إسباغ أكبر قدر ممكن من الحماية على سرية المعلومات الداخلية.

ولا يشترط لقيام جريمة الإفصاح أن تتحقق النتيجة التي يتوقعها المفصح من قيامه بالإفصاح وهي قيام المفصح له بالتداول في الورقة المالية ذات العلاقة. كما لا يشترط أن يحقق الإفصاح فائدة أو ضرراً للمفصح أو المفصح له أو بالسوق أو المتعاملين فيه. فجريمة الإفصاح تعتبر من الجرائم الشكلية التي لا يشترط لقيامها أن تتحقق النتيجة الإجرامية التي يقصد الجاني تحقيقها. فهي تتم بالنسبة للمفصح متى ما قام بالإفصاح متوقفاً قيام المفصح له بالتداول، وبغض النظر عن كون المفصح له قد قام بالتداول أم لم يتم به.

ولا يؤثر عدم اشتراط تحقق النتيجة التي يتوقعها المفصح في اعتبار جريمة الإفصاح جريمة كاملة يعاقب عليها النظام. فالنظم لم ينص صراحة على وجوب تحقق النتيجة التي يهدف إلى تحقيقها المفصح لقيام الجريمة، وهي قيام المفصح له بالتداول في الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومة. وبناء عليه فإن جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية تعتبر من الجرائم مبكرة الإتمام وهي الجرائم الشكلية التي لا يشترط أن يحقق فيها السلوك الإجرامي نتيجة إجرامية معينة، وبالتالي لا تعتبر النتيجة من ضمن مقومات الجريمة، وإن تحققت النتيجة فيرتب عليها المنظم عقوبات أشد. كما تعتبر من الجرائم البسيطة التي يعاقب مرتكبها بمجرد قيامه بالسلوك الإجرامي مرة واحدة. يضاف إلى ذلك أن هذا النوع من الجرائم يعتبر من الجرائم العمدية التي يجب أن يتوافر فيها القصد الجنائي وبغض النظر عن تحقق النتيجة الإجرامية أم لا وهذه هي قمة المسؤولية الجنائية.

ويترتب على استقلال النتيجة الإجرامية في جريمة الإفصاح نتيجة أخرى ذات أهمية، وهي اعتبار فعل الإفصاح الذي قام به الشخص جريمة كاملة. إذ لا يتصور اعتباره شروعاً في الجريمة لعدم تحقيقه للنتيجة الإجرامية التي يهدف الجاني إلى تحقيقها. وفي جميع الأحوال فإن شروع في جريمة الإفصاح لا يعاقب عليه النظام. فلو قام الشخص بتجهيز أو تهئية وسيلة اتصال معينة للاتصال بشخص يرغب في الإفصاح له ببعض المعلومات، أو قام بالاتصال بهذا الشخص أكثر من مرة بقصد الإفصاح له عن بعض المعلومات ولم يجده، فلا يعتبر فعله هذا شروعاً في الجريمة مادام أنه لم يفصح

له فعلياً عن هذه المعلومات؛ وذلك لأن السلوك الإيجابي المتمثل في فعل الإفصاح هو المكون لهذه الجريمة، وما يسبق هذا السلوك من أفعال أو تصرفات لا يمكن اعتبارها جريمة إذا كانت مشروعة بعد ذاتها حتى ولو كان القيام بها بنية الإفصاح.

كما تعتبر جريمة الإفصاح من الجرائم الوقتية التي يتم فيها السلوك الإجرامي بمجرد القيام به وإن استغرق القيام به فترة قصيرة نسبياً. فالوقت الذي تتم فيه هذه الجريمة هو الوقت الذي يستغرقه القيام بالسلوك الإجرامي وهو الكشف للمعلومات من قبل المفصح والذي يبدأ من لحظة بداية حديثه إلى نهايته إذا كان قد أفصح شفهيًا. فلو قام المفصح بمحادثة المفصح له شفهيًا فإن هذه الجريمة تستغرق الوقت الذي تم فيه الإفصاح عن المعلومة والذي يمكن قياسه في هذه الحالة بدقائق معدودة. كما يبدأ وقت جريمة الإفصاح من لحظة بداية كتابة المعلومات إلى حين تسليمها للمفصح له إذا كان الإفصاح كتابياً.

وبناء على ما سبق فليس من المتصور في نظرنا أن تكون جريمة الإفصاح من الجرائم المستمرة التي يستغرق القيام بالسلوك الإجرامي فيها وقتاً أطول، إما بسبب طبيعة السلوك الإجرامي أو بحسب المدة التي استغرقها تنفيذه. وتبرز أهمية التكييف القانوني لجريمة الإفصاح بأنها من الجرائم المؤقتة أو المستمرة في التقادم المسقط للدعوى حيث يبدأ تقادم الجرائم الوقتية من اليوم التالي لإتمامها، أما تقادم الجرائم المستمرة فيبدأ من اليوم التالي لانتهاء مدة الاستمرار. ونشير هنا إلى أن نظام السوق المالية لم ينص على تقادم جرائم السوق المالية. وذلك يرجع إلى أن النظام السعودي لا يقر فكرة التقادم ولا يطبقها بصفة عامة ويلجأ في بعض الأحيان لوسيلة بديلة تؤدي إلى نفس غرض التقادم تقريباً، وهي تطبيق مبدأ عدم سماع الدعوى في حال تقادمها^(١).

كما تبرز أهمية هذا التحديد فيما يتعلق بسريان نص النظام من حيث الزمان، ففي حالة تعديل نصوص النظام فإن النص الجديد لا يسري في حالة الجرائم الوقتية التي تمت قبل صدوره. في حين ينطبق النص الجديد على الجرائم المستمرة متى ما استمر الجاني في مواصلة السلوك الإجرامي في ظل هذا النص.

ثانياً - المعلومات الداخلية؛

لكي يعتبر فعل الإفصاح الذي قام به الشخص جريمة وفقاً لما نصت عليه المادة الخمسون من النظام والمادة الخامسة من لائحة سلوكيات السوق؛ لا بد أن ينصب هذا الإفصاح على المعلومات الداخلية. وبناء عليه إذا لم ينصب الإفصاح على مثل هذا

النوع من المعلومات فلا يكون الشخص مرتكباً لهذه الجريمة. ومن هنا تبرز أهمية تحديد المقصود بالمعلومات الداخلية فليست كل معلومة داخلية محلاً للجريمة.

وحرصاً من المنظم على تحديد المقصود بالمعلومات الداخلية المحظور الإفصاح عنها نصت المادة الخمسون من نظام السوق المالية على أنها (المعلومات التي يحصل عليها الشخص المطلع، والتي لا تكون متوافرة لعموم الجمهور، ولم يتم الإعلان عنها، والتي يدرك الشخص العادي، بالنظر إلى طبيعة ومحتوى تلك المعلومات، أن إعلانها وتوافرها سيؤثر تأثيراً جوهرياً في سعر الورقة المالية أو قيمتها التي تتعلق بها هذه المعلومات، ويعلم الشخص المطلع أنها غير متوافرة عموماً وأنها لو توافرت لأثرت على سعر الورقة المالية أو قيمتها تأثيراً جوهرياً) .

كما نصت الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق على أن المعلومات الداخلية تعنى، على وجه التحديد، المعلومات التي يتحقق فيها الآتي:

١- أن تتعلق بورقة مالية.

٢- ألا يكون قد تم الإعلان عنها لعموم الجمهور، ولم تكن متوافرة لهم بأى شكل آخر.

٣- أن يدرك الشخص العادي بالنظر إلى طبيعتها ومحتواها، أن إعلانها أو توفيرها للجمهور يؤثر تأثيراً جوهرياً على سعر الورقة المالية أو قيمتها.

ويلحظ على هذا التعريف أنه مجرد تكرار للتعريف الذي أورده المادة الخمسون من النظام، وهذا لا يتسق مع أساليب الصياغة الصحيحة التي تقتض أن تفصل اللائحة ما ورد مجعلاً في النظام. ويؤخذ عليه أنه اشترط أن تتعلق المعلومات بورقة مالية وهذا شرط بدهى لا داع للنص عليه صراحة لسبب بسيط وواضح وهو أن نظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه تنصب جميعها على تنظيم التعامل بالأوراق المالية من مختلف الجوانب، وهذا هو الاتجاه الذي سلكته المادة الخمسون من النظام. كما يؤخذ على هذا الشرط أنه جاء عاماً بحيث يمكن تفسيره بأنه يشمل جميع أنواع الأوراق المالية سواء المدرجة في السوق المالية أو تلك التي لم يتم إدراجها فيه، في حين أن جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية لا تقع إلا بالنسبة للأوراق المالية المدرجة في السوق المالية وفقاً لما سنراه لاحقاً.

ومن التعريفات السابقة للمعلومات الداخلية يتبين أن هناك شروطاً لا بد من توافرها في المعلومة لاعتبارها من المعلومات الداخلية التي تكون محلاً لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية. وتتمثل هذه الشروط في أن تتعلق هذه المعلومات بورقة مالية مدرجة في السوق المالية، وأن تكون المعلومة متميزة.

أ- أن تتعلق المعلومة بورقة مالية مدرجة في السوق المالية:

نصت الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق على أن تتعلق المعلومات الداخلية المحظور الإفصاح عنها بورقة مالية. ونرى عدم ضرورة النص على مثل هذا الشرط لبديهيته وفقاً لما أوضحناه سابقاً. ويعاب على صياغة هذا الشرط أن نصه جاء عاماً بحيث يشمل تفسيره جميع الأوراق المالية، في حين أن المقصود به الأوراق المالية المدرجة بالسوق المالية فقط لكونها المقصودة نظراً لاقتصار نطاق تطبيق نصوص نظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه على تنظيم وحماية الأوراق المالية المدرجة في السوق المالية. لذا أوردنا الشرط بالصيغة الصحيحة التي تتوافق مع ما يقتضيه النظام ولوائحه.

والورقة المالية التي يجب أن تتعلق بها المعلومات الداخلية المحظور الإفصاح عنها هي: صك أو سند يتضمن حقوقاً مالية لمالكه ويثبت بشكل قاطع ومؤكد ما يتضمنه من حقوق ويمكن تقويمه وإدراجه بسهولة في سوق الأوراق المالية، وهو السلعة التي يتم تبادلها بالبيع أو الشراء في سوق الأوراق المالية من خلال نظام التداول في السوق (البجاء، ٤٠١).

وتتعدد أنواع الأوراق المالية التي يتم إدراجها في السوق المالية السعودية، وقد حددت المادة الثانية من نظام السوق المالية أنواع الأوراق المالية التي يتم إدراجها في السوق المالية وفقاً للتالي:

- ١- أسهم الشركات القابلة للتحويل والتداول.
- ٢- أدوات الدين القابلة للتداول التي تصدرها الشركات أو الحكومة أو الهيئات والمؤسسات العامة.
- ٣- الوحدات الاستثمارية الصادرة عن صناديق الاستثمار.
- ٤- أي أدوات تمثل حقوق أرباح المساهمة وأي حقوق في توزيع الأصول أو أحدهما.

هذا وقد منح نظام السوق المالية مجلس هيئة السوق المالية صلاحية إضافة أية أوراق مالية أخرى لهذه الأنواع، وكذلك صلاحية حذف أية أوراق مالية من الأوراق المحددة حالياً في النظام، إذا رأى في ذلك تحقيقاً لحماية المستثمرين وسلامة السوق.

وبناء عليه، فإن الأوراق المدرجة في السوق المالية هي التي تكون المعلومات الداخلية المتعلقة بها محلاً لجريمة الإفصاح. وتكون الأوراق المالية مدرجة في السوق في حالتين. الحالة الأولى عندما تكون الورقة المالية مطروحة للاكتتاب العام للجمهور. والحالة الثانية عندما تكون الورقة مطروحة للتداول في سوق الأوراق المالية من خلال نظام التداول.

وتعتبر أسهم الشركات هي الورقة المالية الوحيدة المطروحة في السوق المالية السعودية في الوقت الحالي، وسيتم إدراج سندات الدين في الفترة القريبة القادمة.

ب- أن تكون المعلومة متميزة:

من حيث المبدأ لا يعتبر الإفصاح عن أى معلومة متعلقة بإحدى الشركات التي تُداول أوراقها المالية في السوق المالية جريمة يحظرها النظام، إلا إذا تعلق الإفصاح بمعلومات متميزة كان من شأنها أن تسمح لمن تلقاها أو وصلت إليه قبل المتعاملين الآخرين في السوق بأن يستخدموها لتحقيق أرباح أو تجنب خسائر مادية. وفي هذه الحالة تعتبر المعلومة أداة مهمة للممارسة غير المشروعة التي تمت بناء عليها، والتي سمحت لمن تلقاها أن يحقق أرباحاً أو يتجنب خسائر ما كان يستطيع أن يحققها أو يتجنبها لولا حصوله على هذه المعلومة قبل أن تصل إلى الآخرين.

ولتعدد واتساع نطاق المعلومات الداخلية المتعلقة بالشركات المصدرة للأوراق المالية أو تلك المتداولة أوراقها المالية في السوق؛ وضعت المادة الخمسون من النظام والفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق، تحديداً للمقصود بالمعلومات الداخلية يتضمنن المعايير التي يتم بناء عليها التفرقة بين المعلومات المتميزة المحظور الإفصاح عنها وغيرها من المعلومات الأخرى. وبناء على ما نصت عليه هذه المواد فإن المعلومة تعتبر متميزة ومحظور الإفصاح عنها متى ما كانت سرية ومحددة ومؤثرة في سعر الورقة المالية في السوق. وسنحدد فيما يلي النطاق القانوني لهذه المعايير.

١- أن تكون المعلومة سرية:

يجب أن تكون المعلومة ذات طابع سرى لكي تعتبر معلومة متميزة وتتمتع بالتالي بالحماية التي قررها النظام. فالمعلومة التي لا يكون لها هذا الطابع لا تكون متميزة بمفهوم النظام حتى لو تضمنت بيانات مميزة، وبالتالي لا يتصور حمايتها نظراً لكونها أصبحت معلومة عامة مشاعة ومتاحاً للجميع الاطلاع عليها.

وشروط سرية المعلومة الداخلية نصت عليه المادة الخمسون من النظام، وكذلك الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق، اللتان قررتا أن المعلومات الداخلية هي التي لم يتم الإعلان عنها لعموم الجمهور ولم تكن متوافرة لهم بأي شكل آخر. وتعتبر المعلومة سرية حتى لو علم بها أشخاص آخرون غير المطلعين ما دامت في حوزة عدد محدود من الأشخاص لا يمكن مقارنته من حيث العدد بنسبة المتعاملين

فى السوق المالية. فالذى يحدد معيار السرية هو التناسب بين عدد الذين حصلوا على المعلومة وبين عدد من لم يحصلوا عليها. وهذه السرية هى ما يبرر حظر الإفصاح عن المعلومات الداخلية وهو عدم إتاحة الفرصة لقلة من الأشخاص بالحصول على ميزة غير مبررة لتحقيق فوائد غير مشروعة على حساب بقية المتعاملين بالسوق.

وينجلى طابع السرية عن المعلومة الداخلية متى ما تم الإعلان عنها للجمهور، ولم يحدد نص المادة الخمسين من النظام وكذلك نص الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق الطريقة التى يتم من خلالها الإعلان عن المعلومة السرية للجمهور. إلا أنه بالرجوع إلى نص الفقرة (ج) من المادة الخامسة والأربعين من نظام السوق المالية يتبين أنها حظرت على الشركات المصدرة للأوراق المالية أو تلك التى لها أوراق مالية متداولة فى السوق المالية، إقضاء بعض أنواع المعلومات والبيانات إلى جهات لا يقع على عاتقها التزام بالمحافظة على سرية المعلومات وحمايتها، وذلك قبل تزويد الهيئة بتلك المعلومات والبيانات وإعلانها. ويستفاد من هذا النص أن الشركات ملزمة بإبلاغ الهيئة بتلك البيانات التى تقوم الهيئة بالإعلان عنها قبل إبلاغها لأى جهة أخرى كالصحف على سبيل المثال. كما أن نص المادة السادسة والأربعين من نظام السوق المالية حدد الإجراءات الواجب اتباعها من قبل الجهات المصدرة للأوراق المالية أو تلك التى لها أوراق مالية متداولة فى السوق عند علمها بحدوث تطورات جوهرية قد تؤثر فى سعر هذه الأوراق. فالزعم هذه الجهات بإبلاغ السوق بهذه التطورات خطياً وخول مجلس الهيئة أو السوق صلاحية الطلب من الجهة المصدرة الإعلان عن أية معلومات أو بيانات خاصة بها، كما منحهما الحق فى نشر تلك المعلومات أو البيانات على نفقة الجهة المصدرة. ونشير أخيراً إلى نص المادة الثالثة والعشرين من النظام التى خولت مجلس إدارة السوق صلاحية اقتراح القواعد والتعليمات اللازمة فى شأن (النشر الفورى المنتظم للمعلومات المتعلقة بالصفقات المنفذة للأوراق المالية المتداولة فى السوق، وكذلك التزامات مصدرى الأوراق المالية، والمساهمين، والأعضاء، بالإفصاح للسوق عن المعلومات التى تمتد السوق أنها ضرورية) ورفع هذا الاقتراح للهيئة لإقراره من قبل مجلس هيئة السوق. وبالرغم من أننا لم نجد ما يشير صراحة إلى وجود مثل هذه القواعد إلا أنه حسب ما جرى عليه التعامل فإن الهيئة تعلن عن المعلومات المتميزة للشركات المصدرة للأوراق المالية أو لتلك التى لها أوراق مالية متداولة فيه من خلال موقعها الإلكتروني على الإنترنت ومن خلال موقع السوق المالية الإلكتروني (تداول). ويمكن تبرير اللجوء إلى هذه الوسيلة بناءً على ما تضمنته النصوص السابقة، بالإضافة إلى كون هذه الوسيلة تتضمن قدراً مرضياً من العدالة

فى الحصول على المعلومات بين المتعاملين فى السوق، فهى موجهة إلى كافة جمهور المتعاملين فى السوق بدون استثناء وبغض النظر عن النطاق المكانى لكل منهم. حيث يستطيع أى منهم الاطلاع على المعلومة المنشورة من أى مكان يتواجد فيه. كما أنها ليست مقصورة على ملاك ورقة مالية معينة، أو فئة معينة من المتعاملين بالسوق. إضافة إلى كونها تتم تحت إشراف وتوجيه وحماية الجهة المسئولة عن إدارة السوق المالية وتنظيمها.

وأخيراً تبرز أهمية تحديد طريقة نشر المعلومات المتميزة فى كونه يحدد المدى الزمنى لانتهاء سرية المعلومة واعتبارها معلومة عامة متاحة للجميع، حيث تبقى المعلومة سرية حتى فى بداية انتشارها. حيث تبقى المعلومة سرية من تاريخ خروجها من الجهة ذات العلاقة حتى نشرها فى موقع الهيئة أو موقع التداول، وخلال تلك الفترة سيطلع عليها العديد من فئات الأشخاص الذين اعتبرهم النظام أشخاصاً مطلعين، والذين قد يفصحون عن هذه المعلومة لأشخاص قد يستولونها بطريقة غير مشروعة قبل إتاحتها للعامة. ومتى ما أفصح هؤلاء عن المعلومة فإنهم يعتبرون بدون أدنى شك مرتكبين لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية؛ لأنها ما زالت تتمتع بالسرية لعدم نشرها للجمهور.

٢- أن تكون المعلومة محددة:

بجانب وجوب أن تكون المعلومة سرية يجب أيضاً لاعتبار المعلومة متميزة أن تكون المعلومة محددة (سالم، ٥٩). ولم ينص نظام السوق المالية ولا لائحة سلوكيات السوق على هذا الشرط صراحة، ولكنه شرط تقتضيه طبيعة المعلومات الداخلية المحمية. ويقصد بكون المعلومة محددة أن تنصب على واقعة معينة وتنتج أثراً يتمثل فى جعل حائزها يقوم باستغلالها أو إطلاع من يتوقع من يقوم باستغلالها وتعرض بالتالى مستعملها للمسئولية الجنائية. ونشير هنا إلى أن قيام حائز المعلومة باستغلالها يجعل هذه المعلومة ذات طبيعة مؤكدة نظراً لطبيعة عمل المطلع التى سمحت له بالحصول عليها والتأكد من مدى صحتها، وبالتالي استغلالها من قبله مباشرة أو الإفتاء بها لشخص آخر يتوقع منه أن يقوم باستغلالها. ومن أمثلة هذا النوع من المعلومات العلم بأن الشركة حققت أرباحاً كبيرة وأنها ستوزع نسبة كبيرة منها على المساهمين، أو أن الشركة ستوزع أسهمها إضافياً على المساهمين بقدر معين، أو أن الشركة ستحصل على مشروع معين بذاته أو ستندمج مع شركة أخرى، أو ستحقق خسائر بقدر معين.

وبناء على ما سبق، فإن المعلومة التي لا تكون محددة وفقاً للشكل السابق تكون معلومة عامة وهي ليست سوى مجرد فرضية عامة لا تستند إلى تحديد وتأكيد يجعلها محلاً للاستغلال. فالقول مثلاً بأن الشركة تواجه بعض المصاعب، أو أن هناك تغييراً كبيراً في الهيكل الإداري سيترتب عليه تغيير في المناصب الكبيرة في الشركة، كل هذه الأقاويل لا يمكن اعتبارها معلومات متميزة لعموميتها.

٣- أن تكون المعلومة مؤثرة في سعر الورقة المالية؛

لا يكفي لكي تكون المعلومة متميزة أن تكون سرية ومحددة؛ إذ لو سلمنا بهذا المبدأ لدخل العديد من أنواع المعلومات الداخلية في نطاق الحظر، ولاتسعت شريحة العاملين بالشركة الذين يقعون تحت طائلته من إداريين وموظفين عاديين وحتى الحراس والمراسلين؛ وذلك لحيازتهم دائماً معلومات سرية لا يعلم بها الجمهور، مما سيسبب لهم عواقب غير مبررة فيجانب خطر إدانتهم في أي لحظة سيترتب على ذلك منعهم من تداول أسهم الشركة التي يعملون بها لحيازتهم معلومات داخلية سرية ومحددة.

فالقاعدة - إذن - هي أنه ليست كل معلومة يجعلها الجمهور تعتبر معلومة متميزة؛ وذلك لتعدد وتفاوت أهمية وقوة المعلومات الخاصة بالشركات المصدرة للأوراق المالية وتلك التي تتداول أوراقها المالية فيه. وبناء عليه يشترط في المعلومة المتميزة أن يكون لها أثر على سعر الورقة المالية بالارتفاع أو الانخفاض وذلك في حال وصولها للجمهور^(٣). ونشير هنا إلى ملاحظة مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار وهي أن اعتبار المعلومة مؤثرة لا يتطلب بالضرورة أن يحدث هذا التأثير فعلياً بمجرد علم الجمهور بها، يكفي - إذن - لاعتبار المعلومة مؤثرة في سعر الورقة توافر احتمال حدوث هذا التأثير حتى ولو لم يحدث.

ولتقدير ما إذا كانت المعلومة مؤثرة أم غير مؤثرة في سعر الورقة المالية في حال وصولها للجمهور، فقد وضعت المادة الخمسون من النظام وكذلك الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق المعيار الذي يتم بناء عليه تصنيف المعلومات التي حصل عليها الشخص المطلع بأنها مؤثرة أو غير مؤثرة على سعر الورقة المالية. وبناء على هذا المعيار تعتبر المعلومات الداخلية مؤثرة متى ما أدرك الشخص العادي بناء على طبيعة ومحتوى تلك المعلومات، أن إعلانها وتوافرها سيؤثر تأثيراً جوهرياً على سعر الورقة المالية أو قيمتها التي تتعلق بهذه المعلومات.

ويلحظ على هذه القاعدة أن المنظم أخذ صراحة بمعيار إدراك الرجل العادي في تقدير مدى تأثير المعلومات على سعر الورقة بناء على طبيعة ومحتوى تلك المعلومات.

ويقصد بمعيار الرجل العادي الرجل متوسط المعرفة والخبرة بالتعامل في السوق المالية. فإذا كانت المعلومة بإدراك ومفهوم هذا النوع من المتعاملين في السوق تعتبر ذات تأثير على سعر الورقة فيجب اعتبار المعلومات متميزة وبالتالي تجب حمايتها وعدم الإفصاح عنها. ومن ذلك المعلومات التي تتعلق بتحديد مبلغ أرباح الشركة أو خسائرها المتوقعة، أو أن الشركة ستوزع أسهماً مجانية بنسبة محددة، أو غير ذلك من المعلومات التي لا يصعب على المتعامل العادي في السوق تقدير أهميتها بناء على إدراكه، الذي قد يدفعه إلى اتخاذ قرار فيما يتعلق بالورقة التي يملكها أو التي ينوي شراءها. وقد أحسن المنظم بالأخذ بهذا المعيار؛ نظراً لأن غالبية شريحة المتعاملين في السوق هم من هذا النوع متوسط المعرفة، وبالتالي يوفر لهم المنظم أكبر قدر ممكن من الحماية.

ويلاحظ أن المنظم أشار إلى إدراك الرجل العادي أي إلى ما قد يفهمه ويستنتجه من المعلومات، ولم يشر إلى علمه؛ لأن العلم يقتضي القطع باليقين أو شبه اليقين بالنتيجة التي ستترتب على المعلومات وهذا لا يكون إلا بالنسبة للشخص المطلع الذي يملك العلم والخبرة اللازمين لتقدير نتائج توافر هذه المعلومات للجمهور، في حين أن الإدراك قد يجعل تحقق هذه النتائج محتملاً وليس يقينياً وهذا ما يقتضيه معيار الرجل العادي. ويلاحظ كذلك على هذا المعيار تكرار النص عليه في النظام واللائحة بنفس الأنفاذ تقريباً وهذا التكرار لا داع له وغير محبذ فهو من عيوب صياغة الأنظمة واللوائح.

ثالثاً - صفة الجاني (الشخص المطلع)،

يلزم لقيام جريمة الإفصاح توافر صفة خاصة في الجاني، فليس كل شخص مهياً لارتكاب هذه الجريمة. وقد حظرت المادة الخمسون من النظام والفقرة (أ) من المادة الخامسة من لائحة سلوكيات السوق على أي شخص يحصل بحكم علاقة عائلية أو علاقة عمل أو علاقة تماقدية على معلومات داخلية أن يفصح عن هذه المعلومات لشخص آخر. وقد أطلقت هذه المادة على هذا الشخص صفة (الشخص المطلع). وقد حددت الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق تحديداً قاطعاً المقصود بالشخص المطلع.

وبجانب الشخص المطلع أضافت المادة الخمسون من النظام والفقرة (ب) من لائحة سلوكيات السوق لفئة الأشخاص الذين يقومون بهذا النوع من الجرائم فئة أخرى من الأشخاص، وهم الأشخاص الذين يفصحون عن معلومات داخلية حصلوا عليها من شخص مطلع.

وبناء على ما سبق فإن هذه الجريمة لا تقوم إلا إذا كان من قام بالإفصاح عن المعلومات الداخلية شخصاً مطلعاً، أو شخصاً غير مطلع حصل على هذه المعلومات من شخص مطلع وأفصح عنها لشخص آخر. ونظراً لأن فئة هذا الأخير لا تثير أية صعوبات في تحديدها؛ فسنقتصر بحثاً في هذه المسألة على تحديد الشخص المطلع.

١- تعريف الشخص المطلع:

استناداً إلى نص المادة الخمسين من النظام يمكن تعريف الشخص المطلع بأنه الشخص الذي يحصل على المعلومات الداخلية بحكم علاقة عائلية أو علاقة عمل أو علاقة تعاقدية. ويلاحظ على نص المادة الخمسين أنه لم يضع تعريفاً محدداً للمقصود بالاطلاع الذي اعتبرته المادة الخمسون صفة للشخص الذي يرتكب هذا النوع من الجرائم. كما أن الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق حددت فئات الأشخاص الذين يعتبرون من المطلعين ولم تضع تعريفاً للمقصود بالاطلاع، وكان من الأولى وضع مثل هذا التعريف منعاً لأي لبس أو خلط قد يثور حول المعنى القانوني للاطلاع وفقاً لنظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه.

وعليه يمكن تعريف الاطلاع، وفقاً لنظام السوق المالية، بأنه معرفة الشخص بمعلومة مميزة وصحيحة تتعلق بإحدى الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية وأخذ العلم بها والحصول عليها بسبب علاقة عائلية أو علاقة عمل أو علاقة تعاقدية تربطه بالشركة ذات العلاقة بالمعلومة.

وعليه لا يعتبر الشخص مطلعاً حتى ولو كان بإمكانه الحصول على المعلومة بحكم علاقة عمل أو علاقة تعاقدية تربطه بالشركة ذات العلاقة بالمعلومة إذا وصلت إليه المعلومة المميزة من شخص آخر سواء كان شخصاً مطلعاً أو شخصاً حصل على المعلومة من شخص مطلع. فإذا قام بجريمة الإفصاح عن هذه المعلومة التي وصلت إليه بهذه الطريقة قبل اطلاعه عليها بحكم ما يربطه بالشركة من علاقة فإنه يعتبر بالنسبة لهذه الجريمة شخصاً غير مطلع ويعامل على هذا الأساس في هذه الحالة.

كما أن المعلومة المميزة التي يحميها النظام لا بد أن تكون معلومة صحيحة؛ لأن المعلومات الصحيحة هي التي تؤثر على وضع الأوراق المالية المصدرة من الشركة في سوق التداول، أما المعلومة الخاطئة التي يفصح عنها الشخص المطلع وهو يعلم بأنها خاطئة فلا يمكن اعتبارها محلاً لجريمة الإفصاح وبالتالي لا تقع جريمة إفصاح في هذه الحالة، حيث إن المعلومة الخاطئة لا تعدو أن تكون مجرد معلومة مضللة

يمكن اعتبارها من قبيل المعلومات أو البيانات أو الإشاعات المضللة التي يستغل فيها الشخص المطلع علاقته بالشركة لتأكيد احتمال صحتها لدى المصحح له، والتضليل جريمة أخرى يعاقب عليها النظام.

أما إذا كان الشخص المطلع قد أفصح عن المعلومة الخاطئة وهو يعتقد صحتها فيعتبر في هذه الحالة مرتكباً لجريمة الإفصاح حتى ولو كانت المعلومة خاطئة. ويمكن تبرير ذلك بضرورة معاقبته بناء على قصده ونيته فهو قد قصد بعمله هذا مخالفة النظام عن طريق قيامه بالإفصاح عن معلومة يفترض صحتها من وجهة نظره، في حين أنه كان من الواجب عليه عدم الإفصاح عنها بحكم العلاقة التي تربطه بالشركة ذات العلاقة بالمعلومة. ولا يعتبر خطأ المعلومة وعدم صحتها عنصراً نافياً لجريمة الإفصاح في هذه الحالة؛ نظراً لكون هذا الخطأ قد يكون ناتجاً عن وصول المعلومة إليه بصورة خاطئة، أو لكون هذا الخطأ ناتجاً عن سوء فهمه أو تقديره لمضمون المعلومة.

وفيما يتعلق بتحديد الأشخاص الذين يعتبرون أشخاصاً مطلعين وفقاً لنظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه، فقد حددت المادة الخمسون من نظام السوق المالية ثلاث فئات من الأشخاص يعتبر من يندرج ضمنها شخصاً مطلعاً على المعلومات الداخلية للشركة وبالتالي تثبت له صفة الشخص المطلع. ويلحظ على هذا التحديد أنه جاء على سبيل المثال وليس الحصر. ويستدل على ذلك بأن النظام لم يقصر هذه الصفة على الأشخاص الذين تشملهم الفئات التي حددها صراحة، كما يستدل على ذلك أيضاً من نص البند (١) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق التي أضافت فئة رابعة لم تشر إليها المادة الخمسون من النظام.

ويمكن تبرير ورود تعدد هذه الفئات على سبيل المثال بما يفرضه الواقع العملي من تطورات اقتصادية أو إدارية أو اجتماعية قد تنشئ فئة جديدة من الأشخاص الذين تنطبق عليهم صفة الشخص المطلع على المعلومات الداخلية، وذلك إما بحكم أوصافهم الشخصية أو بحكم مهام أعمالهم المستجدة مستقبلاً والتي تفرض عليهم الاطلاع على المعلومات الداخلية للشركة أو لغير ذلك من الأسباب. وبناء عليه يمكن اعتبارهم أشخاصاً مطلعين على المعلومات الداخلية للشركة من خلال تطبيق المعايير الخاصة بتحديد فئات الأشخاص الذين يعتبرون أشخاصاً مطلعين على المعلومات الداخلية للشركة، التي نصت عليها المادة الخمسون من النظام والمادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق وذلك دون الحاجة إلى تعديل النظام.

وبناء على نص المادة الخمسين من النظام والمادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق هناك ثلاث فئات من الأشخاص تنطبق على من يدخل ضمن أية فئة منها صفة الشخص المطلع على المعلومات الداخلية للشركة والمحظور عليه الإفصاح عنها. وتشمل هذه الفئات من يحصل على المعلومات الداخلية من خلال علاقة تعاقدية مع الشركة ذات العلاقة بالمعلومة، أو من خلال علاقة عائلية، أو من يحصل عليها من خلال عمل مع الشركة ذات العلاقة بالمعلومة، وسنتناول بالإيضاح فيما يلي النطاق القانوني لهذه الفئات.

أ - الحاصلون على المعلومات بناء على علاقة تعاقدية:

اعتبرت المادة الخمسون من النظام وكذلك البند رقم (٤) من الفقرة (ب) من لائحة سلوكيات السوق الشخص الذي يحصل على معلومات داخلية من خلال علاقة تعاقدية شخصاً مطعماً يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح متى ما توافرت أركانها الأخرى.

وما تجدر الإشارة إليه أن النظام ولائحة سلوكيات السوق لم يحدد المقصود بالعلاقة التعاقدية، وكذلك لم يحدد فئات الأشخاص الذين من الممكن أن ترتبط فئات أعمالهم بمثل هذا النوع من العلاقات مع الشركة. وإزاء ذلك يرجع في تحديد مدى ارتباط الشخص بعلاقة تعاقدية مع الشركة من عدمه إلى القواعد العامة التي بناء عليها يعتبر أي شخص مرتبطاً بعلاقة تعاقدية مع الشركة، وذلك إذا أبرم عقداً بينه وبينها على القيام بعمل أو الامتناع عن عمل، وسواء كانت الشركة هي من يلتزم بتنفيذ هذا العقد أو كان الشخص الآخر المتعاقد معها هو الملتزم بتنفيذه.

ومن خلال هذا المفهوم تعدد فئات الأشخاص الذين من الممكن أن يتعاقدا مع الشركة أو تتعاقد هي معهم. ويمكن تقسيمهم بناء على طبيعة تعاقدهم مع الشركة إلى فئتين رئيسيتين. تتمثل الفئة الأولى في موظفي الشركة الذين يعملون لحسابها وتحت إدارتها وتربطهم بها رابطة التبعية بناء على عقد العمل المبرم بينهم وبين الشركة. أما الفئة الثانية فتتمثل فيمن تتعاقد معهم الشركة لإنجاز أعمال يستلزمها قيام الشركة بمهامها وهؤلاء لا يخضعون لتبعيةها الإدارية، ويضاف لهم من يتعاقدون مع الشركة لتنفيذ لهم الأعمال التي يتفقون معها على إنجازها.

١- موظفو الشركة:

يعتبر موظفو الشركة بحكم عملهم فيها من الأشخاص المطلعين على المعلومات الداخلية. ولم تنص المادة الخمسون من النظام صراحة على هذه الفئة. وقد نص

عليه صراحة البند (١) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق، والذي اعتبر عضو مجلس الإدارة والمسئول التنفيذي وأى موظف لدى الشركة المصدرة للورقة المالية شخصاً مطلعاً على المعلومات الداخلية.

ولا نرى مبرراً لعدم النص صراحة على هذه الفئة في نظام السوق المالية. فهذه الفئة لا يمكن اعتبار أفرادها من فئة الذين تربطهم بالشركة علاقة عمل. كما أن عدم تحديدهم قد يثير بعض الإشكاليات فيما يتعلق بتحديد النطاق الموضوعي للأشخاص الذين يعملون في الشركة، من حيث اعتبار أو عدم اعتبار جميع من يعملون بالشركة أشخاصاً مطلعين على معلوماتها الداخلية، علماً بأن المادة (٧٢) من نظام الشركات نصت صراحة على حظر قيام أعضاء مجلس الإدارة في الشركة بإذاعة أسرار الشركة التي وقفوا عليها بسبب مباشرتهم لإدارتها وعاقبتهم بعزلهم وقررت مسؤوليتهم عن التمييز عما ينتج من ذلك من أضرار. ومثل هذا النص قد يثير بعض اللبس حول تحديد الفئة التي يشملها الحظر عن الإفصاح عن المعلومات الداخلية للشركة.

وقد أحسنت اللائحة صنفاً بنصها صراحة على اعتبار الموظفين لدى الشركة من فئة الأشخاص المطلعين على المعلومات الداخلية المتعلقة بها، وبالتالي تقوم جريمة الإفصاح بالنسبة لهم متى ما توافرت أركانها الأخرى. ونرى أن في تقرير هذه القاعدة إسباًغاً أكبر قدر ممكن من الحماية للمعلومات الداخلية المتعلقة بالشركة.

وعليه فإن موظفى الشركة بدون استثناء يعتبرون أشخاصاً مطلعين على المعلومات الداخلية للشركة. وهذه الصفة تثبت لموظفى الشركة بقوة النظام، وبناء عليه ليس هناك سلطة تقديرية لأى جهة كانت في عدم اعتبار أى من موظفى الشركة شخصاً غير مطلع.

ويترتب على اعتبار جميع موظفى الشركة أشخاصاً مطلعين افتراض قيامهم بارتكاب الجريمة إذا توافرت بقية أركانها. وذلك لأنهم يعملون في الشركة ويعلمون أو بإمكانهم العلم بالمعلومات الداخلية للشركة نظراً لإمكانية وسهولة معرفتهم بها أو إطلاعهم عليها دون غيرهم ممن لا يعملون بالشركة. وعليه فإنه يمكن القول بأن إسباًغ صفة المطلع على جميع موظفى الشركة يعتبر قرينة قانونية قاطعة لا تقبل إثبات العكس على اطلاعهم على المعلومات الداخلية. فإذا ما قام أحد موظفى الشركة بمقد صفقة في الأوراق المالية المصدرة من الشركة التى يعمل بها، فإنه لا يستطيع لأى سبب من الأسباب الدفع بأنه عندما قام بمقد الصفقة لم تكن لديه معلومات مميزة تتعلق بالشركة دفعته إلى عقد هذه الصفقة^(٣).

وموظف الشركة هو كل من يعمل في الشركة ولحسابها ويكون تابعاً لها بحيث تكون الشركة هي رب العمل بالنسبة له. سواء كان هذا العمل دائماً أم مؤقتاً، وسواء كان هذا العمل بمقابل أو بدون مقابل كما في حالة أن يكون القيام بالعمل لحساب الشركة من باب التبرع.

وتشمل هذه الطائفة جميع العاملين في الشركة بغض النظر عن فئات وظائفهم وبغض النظر عن مستوياتهم الإدارية. فهي تشمل رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والمدير التنفيذي والعضو المنتدب والمدير العام ومديري الإدارات والأقسام والشعب والموظفين العاملين فيها. كما تشمل السكرتارية والعمال وحراس الأمن وغيرهم ممن يعملون في الشركة.

٢- المتعاقدون مع الشركة من غير موظفيها:

بجانب موظفي الشركة هناك فئة أخرى تتعاقد معها الشركة لإنجاز أعمال تتعلق بنشاطات الشركة المختلفة، مثل المحامي والمستشار القانوني والمهندس والمحاسب القانوني وغير ذلك من الأعمال الأخرى التي لا ينجزها موظفو الشركة وتحتاج الشركة إلى التعاقد مع الغير لإنجازها.

ولم يحدد المنظم فئة معينة من فئات المتعاقدين مع الشركة، وقد جاء النص مطلقاً، فلا يجوز استثناء أي شخص متعاقد مع الشركة من اعتباره شخصاً مطلعاً حصل على المعلومات من خلال علاقته التعاقدية مع الشركة من نطاق التجريم متى ما توافرت أركان الجريمة.

وإمعاناً في إسباغ أكبر قدر ممكن من الحماية الجنائية لعدم الإفصاح عن المعلومات الداخلية، أضاف المنظم في البند رقم (٤) من الفقرة (ب) من لائحة سلوكيات السوق فئة أخرى اعتبرت أنها حصلت على المعلومات الداخلية بناء على العلاقات التعاقدية. هذه الفئة هي فئة من يحصلون على المعلومات الداخلية بناء على علاقتهم مع شخص له علاقة تعاقدية مع الشركة وحصل على المعلومات بمناسبة هذه العلاقة. ولم يحدد البند (٤) نوعية هذه العلاقة مما يعني أنه قد ترك المجال مفتوحاً لأي نوع من العلاقات التي قد يربط المفصّل له بالمفصّل الذي حصل على المعلومات بناء على علاقته التعاقدية مع الشركة. ويناء عليه قد تكون هذه العلاقة عائلية أو علاقة صداقة أو معرفة أو علاقة عمل. ومثال هذه الحالة أن يقوم المستشار القانوني الذي حصل على المعلومات الداخلية بمناسبة تعاقد مع الشركة على تقديم الاستشارات

القانونية لها، بالإفصاح عن المعلومات الداخلية التي اطلع عليها لزوجته أو لصديقه أو لأحد أقاربه.

وبجانب من يتعاقد مع الشركة لإنجاز مهام تتعلق بأدائها لنشاطها يعتبر من يتعاقد مع الشركة لتتجزل له مهام معينة شخصاً مطعماً على معلومات هذه الشركة. وبناء عليه يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح متى ما قامت أركانها الأخرى؛ لأنه اطلع على هذه المعلومات من خلال العلاقة التعاقدية مع الشركة. ولا يؤثر كون الشركة هي الملتزمة أمامه وكذلك كونها هي من تعاقدت معه، على انتفاء صفة العلاقة التعاقدية مع الشركة عنه.

وبناء عليه إذا قامت الشركة ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية المفصح عنها بالاتفاق مع إحدى الشركات أو المؤسسات أو الأشخاص على تنفيذ عقد معين لحساب أحدهم، وحصل أحد العاملين في هذه الشركة أو المؤسسة أو الشخص المتعاقد معه على معلومات داخلية تتعلق بالشركة المتعاقد معها من خلال تعاملهم معها أو من خلال أى شخص فيها، فإنه في هذه الحالة يعتبر شخصاً مطعماً ويقوم في حقه جريمة الإفصاح.

ب- الحاصلون على المعلومات من خلال علاقة عمل:

يعتبر من يحصل على المعلومات الداخلية من خلال علاقة عمل مع الشركة شخصاً مطعماً يحظر عليه الإفصاح عن المعلومات الداخلية التي حصل عليها بمناسبة هذا العمل. ولم يحدد النظام وكذلك لائحة سلوكيات السوق المقصود بعلاقة العمل، وكان الأخرى بالمنظم تحديد ذلك منعاً لأى لبس أو غموض قد يكتنف تفسير النصوص لا سيما أن البند (٢) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة ليس واضحاً بدرجة كافية لرفع أية غموض قد يشوب تفسير هذا النص.

ونرى أن المقصود بعلاقة العمل العلاقة التي من شأنها أن تسمح لمن يقوم بعمل معين أو بمهام وظيفة معينة أن يطلع على المعلومات الداخلية للشركة. وأمام إطلاق النص وعموميته فإن كل من يقوم بعمل أو وظيفة مهما كان نوعها يعتبر مطعماً على المعلومات الداخلية للشركة، متى ما كانت مهام عمله أو وظيفته تسمح له بالاطلاع على مثل هذا النوع من المعلومات المتعلقة بالشركة وبفض النظر عن موافقة أو عدم موافقة الشركة ذات العلاقة بالمعلومات على اطلاعه على تلك المعلومات، وسواء تعلق العمل أو مهام الوظيفة بممارسة الشركة لنشاطها الذي أنشئت من أجله، أو تعلق بنشاطها في السوق المالية أو في أية جهة أخرى.

ويقع على عاتق من يقومون بهذا العمل أو يشغلون هذه الوظائف الالتزام بعدم الإفصاح عن المعلومات التي يطلعون عليها ويعتبرون مرتكبين لهذه الجريمة متى ما توافرت أركانها. وبناء على ذلك يعتبر موظفو الجهات الحكومية الذين يطلعون بحكم أعمالهم على معلومات تعتبر من المعلومات الداخلية للشركة، من الأشخاص المطلعين الذين يجب أن يلتزموا بعدم الإفصاح عن هذه المعلومات، مثل موظفى هيئة السوق المالية الذين يطلعون على المعلومات الداخلية المتعلقة بالشركات المدرجة بالسوق قبل غيرهم والذين حظر عليهم النظام التعامل فى الأوراق المالية المدرجة بالسوق المالية لتوفير أكبر قدر ممكن من الحماية. كذلك موظفو وزارة التجارة والصناعة المسؤولين عن الشركات المساهمة وغير ذلك من الجهات الحكومية الأخرى كالجهاز القضائية التي تنظر فى قضايا الشركات.

كذلك يعتبر موظفو بعض الجهات غير الحكومية من الأشخاص المطلعين الذين تفرض عليهم أعمالهم الالتزام بعدم الإفصاح عما يطلعون عليه من معلومات. من ذلك موظفو البنوك الذين تسمح لهم وظائفهم بمعرفة أسرار الشركة المالية مثل أرصدها المالية وقروضها والتمويل الذى تحصل عليه لتنفيذ الصفقات التى تعقدها وتحويلاتا المالية وغير ذلك.

وبجانب هذه الفئة اعتبر البند (٣) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق كل شخص يحصل على المعلومات الداخلية من أحد هؤلاء المطلعين على المعلومات الداخلية، شخصاً مطلعاً متى ما حصل على المعلومات من خلال شراكة عمل مع المطلع وتقوم الجريمة بالنسبة له متى ما توافرت أركانها.

ج - الحاصلون على المعلومات من خلال علاقة عائلية:

نصت المادة الخمسون من النظام وكذلك البند رقم (٢) من الفقرة (ب) من لائحة سلوكيات السوق على أن الشخص الذى يحصل على معلومات داخلية من خلال علاقة عائلية شخص مطلع يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح متى ما توافرت أركانها الأخرى.

ويلاحظ على النصوص السابقة أنها لم تحدد نوع العلاقة العائلية ولا درجتها. فقد وردت عبارة «علاقة عائلية» مطلقة دون تحديد وبناء على هذا الإطلاق وعدم التحديد فإنه لا يمكن تفسير هذه العبارة إلا على أساس أنها تشمل جميع هئات القرابة كالأبوة والبنوة والمصاهرة، كما تشمل جميع درجات هذه القرابة بدون تحديدها بدرجة معينة منها. ولا يمكن أن تفسر هذه العبارة على خلاف ذلك نظراً لورودها بصيغة مطلقة.

ووفقاً لقواعد تفسير النصوص النظامية فإن المطلق يبقى على إطلاقه والعام يبقى على عموميه ما لم يرد دليل بالتقييد أو التخصيص. ونظراً لأن النص لم يخصص وجاء عاماً ومطلقاً فليس هناك مجال لتخصيص أو تحديد درجة القرابة.

ونشير هنا إلى أن نص البند (٢) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق أضافت فئة أخرى من الأشخاص المطلعين بحكم العلاقة العائلية لم تنص عليها المادة الخمسون من النظام. وهذه الفئة هم الأشخاص الذين يحصلون على المعلومات الداخلية من خلال أى علاقة مهما كان نوعها مع الشخص الذى يحصل على المعلومات بناء على علاقة عائلية. فعلى سبيل المثال لو أفصح مدير الشركة لزوجته عن معلومة وقامت بدورها بالإفصاح عنها لصديقتها، فتعتبر هذه الأخيرة وفقاً لنص البند (٢) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق شخصاً مطلعاً بحكم كونها تلقت المعلومة من شخص حصل على المعلومة بناء على علاقة عائلية.

المطلب الثانى - الركن المعنوى:

لكى تقوم جريمة الإفصاح فى حق الشخص المطلع لا بد بجانب توافر الركن المادى أن يتوافر الركن المعنوى اللازم لقيامها.

ويتمثل الركن المعنوى فى هذه الجريمة فى توافر القصد الجنائى، وهو تعمد القيام بهذا النوع من الجرائم من قبل الشخص المطلع. وتوافر نية العمد يتطلب أن يعلم الجانى بكل العناصر التى تقوم عليها الجريمة وأن تتجه إرادته إلى تحقيق النتيجة المقصودة من ارتكابها.

وقد أكدت المادة الخمسون من النظام ضرورة توافر القصد الجنائى فى الملوكون لهذه الجريمة، وذلك عندما حظرت على الشخص المطلع الإفصاح عن المعلومات الداخلية لشخص آخر توقعاً منه أن يقوم هذا الشخص بتداول الورقة المالية. كما ذهبت لائحة سلوكيات السوق إلى مدى أبعد من ذلك فى تأكيد توافر القصد الجنائى فى الملوكون لهذه الجريمة، وذلك عندما حظرت على الشخص المطلع أن يفصح عن المعلومات الداخلية لأى شخص آخر وهو يعلم أو يجدر به أن يعلم أن هذا الشخص من الممكن أن يقوم بالتداول بناء على تلك المعلومات التى حصل عليها من الشخص المطلع.

وبناء على ما سبق تعتبر جريمة الإفصاح من الجرائم المعمدية التى يتخذ ركنها المعنوى صورة القصد الجنائى الذى لا تتحقق الجريمة بدون توافره. وبالتالي لا تتحقق

الجريمة إذا ارتكب الشخص المطلع خطأ ترتب عليه إفصاح للغير عن المعلومة الداخلية مهما كانت جسامة هذا الخطأ، كما لا تتحقق هذه الجريمة أيضاً إذا حدث الإفصاح نتيجة لإهمال الشخص المطلع. ويعود السبب في عدم قيام الجريمة في الحالتين السابقتين لانتفاء القصد الجنائي لدى الشخص المطلع.

والقصد الجنائي المطلوب توافره في هذا النوع من الجرائم هو القصد الجنائي بنوعيه العام والخاص. ويتمثل القصد الجنائي العام في هذه الجريمة في علم وإرادة الجاني بكنهه وطبيعة ما يأتيه من نشاط جنائي. أما القصد الجنائي الخاص فيتمثل في انصراف نية الجاني إلى القيام بالإفصاح، وهو يعلم أو يجدر به أن يعلم أنه من الممكن أن يقوم المفصح له بالتداول في الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومة أو المعلومات الداخلية المفصح عنها^(١).

فضلاً عن ذلك يتوافر القصد الجنائي العام من خلال علم الجاني بكافة عناصر الجريمة من كونه شخصاً مطلعاً ويجوز معلومات داخلية لا يجوز له الإفصاح عنها لأي شخص آخر من الممكن أن يقوم بالتداول في الورقة بناء على هذه المعلومات، وإنه إذا أفصح عن هذه المعلومات فإنه يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح التي حظرها النظام.

وبناء عليه إذا انتفى علم الجاني بالعناصر السابقة فلا مجال للقول بتوافر القصد الجنائي لديه في هذه الحالة، وذلك لانتفاء علمه بأن ما يقوم به يعتبر جريمة. وما يجدر بالملاحظة هنا أنه يجب التفرقة بين علم الجاني بالعناصر المكونة للجريمة وبين علمه بأن الفعل الذي قام به يعتبر من الأفعال المجرمة بنص النظام. ففي الحالة الأولى يفترض أن الجاني قد قام بجريمته وهو لا يعلم أنه يرتكب جريمة، وفي هذه الحالة لا يتوافر القصد الجنائي لديه وبالتالي لا يعتبر مذنباً. أما في الحالة الثانية فيقوم الجاني بارتكاب الجريمة وهو يعلم بأنه شخص مطلع يقوم بالإفصاح لأحد الأشخاص عن معلومات داخلية للشركة محظور عليه الإفصاح عنها، مع توقعه أن يقوم هذا الشخص بالتداول في الورقة المالية المصدرة من الشركة ذات العلاقة بتلك المعلومات. ففي هذه الحالة يفترض علم الجاني بما ينص عليه النظام، وهذا النوع من العلم مفترض لأنه علم بالنظام لا يجوز ادعاء الجهل به وفقاً للقاعدة العامة التي بمقتضاها لا يجوز الاعتداد بالجهل بالقانون.

وبجانب علم الجاني بالعناصر المكونة لسلوك الجريمة لا بد من توافر إرادة الجاني الحرة واتجاهها للقيام بالسلوك المكون للجريمة المتمثل في الإفصاح عن المعلومات الداخلية التي يحوزها عن طريق اطلاعه عليها. ويقصد بتوافر إرادة الجاني أن يقوم

الجاني بالإفصاح عن المعلومات بناء على إرادته ورضاه. وبناء عليه متى ما انعدمت إرادة الشخص الذي قام بالإفصاح لأي سبب كان فلا يمكن في هذه الحالة إدانته بالجريمة واعتباره بالتالي مذنباً؛ وذلك لغياب إرادته، كالمجنون على سبيل المثال.

كذلك لا بد أن تكون إرادة الشخص سليمة وخالية من العيوب التي قد تشوب الإرادة وهي الإكراه والتدليس والغلط. فلو أكره الشخص المطلع على الإفصاح عما لديه من معلومات داخلية وثبت هذا الإكراه بشكل قاطع، أو كما لو وقع الشخص المطلع في غلط يتعلق بشخص من تحدث معه هاتئناً معتقداً أنه من الأشخاص المطلعين على المعلومات الداخلية كما لو اعتقد أن هذا الشخص زميله في مجلس الإدارة وتناقش معه حول هذه المعلومات واتضح لاحقاً أنه كان يتحدث مع شخص آخر. ففي مثل هذه الحالات لا يمكن القول بتوافر الجريمة؛ لأن صدور السلوك المكون لهذه الجريمة قد صدر عن إرادة مشوبة بعيب من عيوب الإرادة وهو الإكراه في الحالة الأولى والغلط في الحالة الثانية.

وبجانب القصد الجنائي العام لا بد لقيام هذه الجريمة من توافر القصد الجنائي الخاص فيها والمتمثل في انصراف نية الشخص المطلع من قيامه بالإفصاح إلى توقعه قيام المفصح له بالتداول في الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية التي أفصح له عنها. ونشير هنا إلى أن توقع الشخص المطلع بقيام المفصح له بالتداول في الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية يعتبر شرطاً لازماً لاعتبار السلوك الذي قام به جريمة إفصاح عن المعلومات الداخلية. وهذا الإلزام يستفاد من نص المادة الخمسين من النظام وكذلك من نص الفقرة (أ) من المادة الخامسة من لائحة سلوكيات السوق اللذين نصا على حظر الإفصاح عن المعلومات الداخلية من قبل الشخص المطلع لأي شخص يتوقع منه الشخص المطلع، أو يعلم أو من الأخرى به أن يعلم بأن الشخص الذي سيتم الإفصاح له سيقوم بالتداول في الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية.

وبناء عليه إذا تم الإفصاح لشخص لا يتوقع الشخص المطلع منه أن يقوم بالتداول في الورقة المالية واتضح أن توقعه مبنئاً على أسباب أو وقائع مبررة لهذا التوقع، فلا تقوم هذه الجريمة حتى ولو قام المفصح له لاحقاً بالتداول في الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية التي تم الإفصاح له عنها.

ونشير هنا أنه لا عبرة بالبائع الذي دفع بالشخص المطلع إلى ارتكاب الجريمة أو الغاية التي يهدف إلى الوصول إليها؛ لأن البائع على الجريمة لا يعتبر ركناً من

أركانها التي تقوم عليها حتى ولو كان هذا الباعث باعثاً نبيلاً. فمن يقوم بالإفصاح عن المعلومات الداخلية رغبة منه في جعل المفسح له يحقق بعض الفوائد والأرباح المادية جراء تداوله للورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات المفسح عنها لتحقيق أرباح يسد بها ديونه أو يتبرع بها للجمعيات الخيرية، يعتبر عمله جريمة لتوافر الركن المادى والركن المعنوى المكونين لها، ولا عبرة في هذه الحالة بنيل الباعث الذى دفع بالشخص المطلع إلى الإفصاح عن المعلومات الداخلية التي يحوزها.

ويترتب على ضرورة توافر الركن المعنوى في جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية نتيجة قانونية مهمة تتعلق بتحديد من يقع عليه عبء إثبات توافر هذا الركن في هذه الجريمة، وعمّا إذا كان يقع على سلطة الاتهام بحكم أن البينة على المدعى أو على المتهم الذى يدّفع عن نفسه التهمة المنسوبة إليه.

وللإجابة عن هذا السؤال لا بد من الرجوع إلى الطبيعة القانونية لجريمة الإفصاح. فقد رأينا أن هذا النوع من الجرائم يعتبر من الجرائم المعمدية التي يجب أن يتوافر فيها القصد الجنائى وبغض النظر عن تحقق النتيجة الإجرامية التي يهدف إليها الجانى من عدمه. كما رأينا أن الركن المعنوى لهذه الجريمة يتطلب توافر القصد الجنائى العام المتمثل في علم الشخص المطلع بأن ما يقوم به يعتبر سلوكاً إجرامياً يحظره النظام، وكذلك يتطلب توافر القصد الجنائى الخاص المتمثل في انصراف نية الشخص المطلع إلى توقع قيام المفسح له بالتداول في الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية المفسح عنها. ويترتب على ذلك أن الشخص المطلع قد يقوم بالسلوك من دون توافر القصد الجنائى لديه وفي هذه الحالة لا يعتبر عمله جريمة إفصاح، والعكس صحيح، فمتى ما قام الشخص بالسلوك مع توافر القصد الجنائى لديه فإنه يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح.

إن معيار التفرقة بين هاتين الحالتين هو وجود أو عدم وجود القصد الجنائى وليس في السلوك المرتكب بحد ذاته. وبناء عليه فإن عبء الإثبات في هذه الحالة يجب أن يقع على عاتق من يدعى وجود الركن المعنوى في السلوك الذى ارتكبه الجانى؛ لأن الأصل افتراض براءة المتهم حتى يثبت العكس، وهذا يعنى بالنتيجة وقوعه على عاتق سلطة الاتهام. فمتى ما وقع الفعل فإن وقوعه يعتبر مجرد قرينة على وجود القصد الجنائى لديه تسمح لسلطة الاتهام بأن توجه الاتهام للشخص، وهذه القرينة تعتبر قرينة بسيطة قابلة لإثبات العكس لا يمكن الاستناد إليها في توجيه الاتهام للشخص، وبالتالي لا يمكن اعتبارها دليلاً قاطعاً على وجود هذا القصد لديه، إذ يستطيع المتهم

أن يدرأ الاتهام الموجه إليه متى ما أثبت انتفاء القصد الجنائي لديه بموجب أدلة مقننة تطمئن إليها لجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية.

المبحث الثاني - العقوبات المقررة لجريمة الإفصاح:

تمهيد:

حظر المنظم جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية بناء على النتائج الخطيرة التي يسببها الإفصاح عن المعلومات الداخلية من قبل الشخص المطلع لبعض الأشخاص وذلك قبل وصولها إلى علم الكافة. فالإفصاح عن المعلومات الداخلية يخل بمبدأ المساواة بين المتعاملين في السوق فيما يتعلق بفرصة الحصول على المعلومات المهمة والمؤثرة في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية المتعلقة بالورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية المفصح عنها. فهو يجعل فئة من المتعاملين في السوق تتميز على فئة أخرى وتقوم إما بعمليات بيع لهذه الورقة المالية لتجنب الخسارة، أو تقوم بعمليات شراء للورقة بهدف تحقيق أرباح على حساب بقية المتعاملين في السوق. كما أن الإفصاح يخل بمبدأ الشفافية الذي يعتبر من أهم المبادئ التي يقوم عليها التعامل في السوق المالية ومتى ما اختل اختلت تبعاً له الثقة في التعاملات في السوق المالية. وهذا يؤثر سلباً في الاقتصاد الوطني بصفة عامة نتيجة للخسائر التي تكبدها الشريحة الكبرى من المتعاملين في السوق والذين تصل إليهم المعلومة متأخرة بعد أن استفادت منها فئة محدودة.

ولحماية السوق والمتعاملين فيه من الآثار السلبية للإفصاح عن المعلومات الداخلية قرر نظام السوق المالية العقوبات المناسبة لردع الأشخاص المطلعين عن القيام بالإفصاح عن المعلومات الداخلية التي يحصلون عليها. وما تجدر الإشارة إليه بالنسبة لهذه العقوبات أن المنظم لم يفرد مادة خاصة بعقوبات جريمة الإفصاح، وذلك على غرار ما قام به المنظم بالنسبة لجريمة الاحتيال في السوق المالية. وفي هذه الحالة فإن العقوبات التي تطبق على الجاني في هذه الجريمة هي تلك المنصوص عليها في المادة التاسعة والخمسين من نظام السوق المالية، وهي العقوبات التي تطبق على من يخالف أحكام النظام واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه وعلى كل من اشترك معه من الجناة.

وباستعراض العقوبات الواردة في المادة التاسعة والخمسين نجد أن الفقرة (أ) من هذه المادة نصت على تسع عقوبات مختلفة منحت هيئة سوق المال الحق في إقامة دعوى أمام لجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية لاستصدار قرار بالعقوبة المناسبة

التي تقترحها الهيئة. وبالإضافة إلى هذه العقوبات أجازت الفقرة (ب) من المادة نفسها طلب إيقاع الغرامة المالية على الأشخاص المسؤولين عن مخالفة أحكام النظام.

وبناء على نص المادة التاسعة والخمسين من النظام فإن من يرتكب جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية يجوز معاقبته بما يلي:

١- الإنذار.

٢- إلزام الجاني المفسح عن المعلومات بالتوقف أو الامتناع عن العمل موضوع الدعوى.

٣- إلزام الجاني باتخاذ الخطوات الضرورية لتجنب وقوع المخالفة، أو اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لمعالجة نتائج المخالفة.

٤- تعويض الأشخاص الذين لحقت بهم أضرار نتيجة للمخالفة المرتكبة، أو إلزام المخالف بدفع المكاسب التي حققها نتيجة هذه المخالفة إلى حساب الهيئة.

٥- تعليق تداول الورقة.

٦- منع الشخص المخالف من مزاولة الوساطة، أو إدارة المحافظ، أو العمل مستشار استثمار للفترة الزمنية اللازمة لسلامة السوق وحماية المستثمرين.

٧- الحجز والتفويض على الممتلكات.

٨- المنع من السفر.

٩- المنع من العمل في الشركات التي تتداول أسهمها في السوق.

١٠- الغرامة المالية.

وما تجدر الإشارة إليه أن للهيئة الحق في طلب إيقاع عقوبة واحدة أو أكثر من العقوبات السابقة وفقاً لظروف كل حالة ولما تراه مناسباً لردع الجاني. كما أن للهيئة أن تقوم بطلب إيقاع العقوبات المناسبة من تلقاء نفسها أو بناء على طلب أحد الأشخاص.

وتطبق العقوبات على الجاني حتى لو توفى بعد قيامه بالجريمة وقبل صدور قرار بإدانته. ويستثنى من تطبيق هذه العقوبات تلك المتعلقة بصفة الشخص الطبيعي لكونه إنساناً لتعذر تطبيقها بسبب الوفاة. مثل العقوبات التي تنص على إلزام الجاني أو منعه من القيام ببض الأعمال الشخصية الملازمة لصفة الإنسان، ولا ينفذ في هذه الحالة إلا العقوبات التي يمكن أن يتم إيقاعها على أموال الجاني. وسنوضح في المطلبين التاليين أحكام عقوبتي التعويض والغرامة انطلاقاً من أهمية هاتين العقوبتين.

المطلب الأول - التعويض؛

نصت الفقرة (أ) من المادة التاسعة والخمسين من النظام في البند رقم (٤) على عقوبة تعويض الأشخاص الذين لحقت بهم أضرار نتيجة للمخالفة المرتكبة. ويؤخذ على نص البند (٤) أنه لم يحدد الإجراءات التي بناء عليها يكون للهيئة المطالبة بالتعويض. كما لم يحدد الأسس التي بناء عليها يتم تقدير التعويض وكذلك الأساس الذي يتم بناء عليه توزيعه في حالة اشتراك أكثر من شخص في ارتكاب الجريمة.

ونرى بداية أن المراد بالتعويض في مفهوم هذه المادة هو التعويض بمفهومه الخاص المتمثل في كونه مقابلًا للضرر الذي حصل مقومًا بالنقود. فالتعويض هنا هو لجبر الضرر الذي أصاب المتضررين جراء قيام الشخص المطلع بالإفصاح عن المعلومات الداخلية مهما كان عددهم. وبناء عليه لا يجب تفسير التعويض المنصوص عليه في البند (٤) وفقاً للتفسير العام للتعويض والذي يقصد به إعادة الشيء المسلوب إلى مالكه أو حائزه (مصطفى، ٥٥٩). ويترتب على ما سبق أن الحكم بالتعويض الذي تصدره اللجنة يجب أن يتضمن تحديد التعويض بمبلغ مالي معين ومحدد. وبالتالي لا يجوز أن يتضمن الحكم إلزام الجاني بتسليم المجنى عليه أوراقاً مالية مساوية لقيمة التعويض المحكوم به عليه؛ نظراً لعدم ملائمة ذلك لطبيعة التعاملات في السوق المالية.

وفيما يتعلق بالإجراءات التي بناء عليها تتم المطالبة بالتعويض فيمكن للمتضرر بناء على نص الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والعشرين أن يتقدم بشكوى أو دعوى يتم إيداعها من قبل المتضرر أو المتضررين لدى الهيئة، والتي تقوم بدورها بإيداعها مباشرة لدى اللجنة. وفي حال تم إيداع الشكوى أو صحيفة الدعوى لدى الهيئة ومرت مدة تسعين يوماً من تاريخ إيداعها ولم تبلغ الهيئة المدعى عن الإجراء المتخذ منها. ففي هذه الحالة يكون للمدعى التقدم مباشرة للجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية بشكواه أو دعواه حسب الحالة.

كما يجوز للهيئة من تلقاء نفسها أن تتقدم بدعوى التعويض بناء على نص البند (٤) من الفقرة (أ) من المادة التاسعة والخمسين التي قررت حق الهيئة في إلزام المخالف بدفع المكاسب التي حققها المخالف نتيجة لارتكابه المخالف إلى حساب الهيئة. وهذه المكاسب غير المشروعة التي حققها الجاني تعتبر تعويضاً مقابل الضرر الذي سببه المخالف للسوق جراء قيامه بمخالفة أحكام نظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه.

ونشير هنا إلى أن وفاة الجاني قبل صدور قرار اللجنة لا تؤثر في الاستمرار في نظر الدعوى والمطالبة بالتعويض من ماله. ويلزم ورثة الجاني بالاستمرار في الدعوى نيابة عن مورثهم لحين صدور قرار في الدعوى ولهم حق الاعتراض عليه. وإذا امتنعوا عن الحضور فتعتبر الدعوى حضورية بحق مورثهم وتستمر اللجنة في نظرها والبت فيها. والقول بغير ذلك غير صحيح لإضراره بالمصالح الخاصة بالمعاملين في السوق وإضراره بالمصلحة العامة المتمثلة في حماية السوق المالية. ولا يعني ذلك أنهم يحلون محل مورثهم وبالتالي يمكن إدانتهم بدلاً عنه؛ لأن ذلك مخالف لمسلمات ومبادئ النقاضى بصفة عامة، وإنما حضورهم مطلوب في هذه الحالة لمتابعة الشكوى أو الدعوى وهذه المتابعة مقتصرة على ما تقتضيه ظروف الدعوى. خاصة أنه متى ما تمت إدانة مورثهم فإنهم يلزمون بدفع مبلغ التعويض من تركة الجاني وليس من حسابهم الخاص تطبيقاً لمبدأ شخصية العقوبة.

وفيما يتعلق بكيفية تحديد مبلغ التعويض فلم يتركه النظام لاجتهاد الهيئة أو اللجنة أو لأي شخص آخر. فقد أوضحت الفقرة (ب) من المادة السابعة والخمسين كيفية حساب التعويض ونصت على أنه يتم وفقاً للأحكام التي حددتها الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والخمسين. ويرجع إلى نص الفقرة (هـ) يتبين أنه حدد كيفية احتساب التعويض بالنسبة لشراء الورقة المالية التي ثبت أن نشرة إصدارها تضمنت بيانات غير صحيحة بشأن أمور جوهرية أو أغفلت ذكر هذه البيانات، وبالتالي فإن طريقة احتساب التعويض اقتضت على حالة قيام المجنى عليهم بشراء الورقة بناء على الخداع الذي تم في نشرة الإصدار، نظراً لأن الشراء هو التصرف الوحيد المتصور في هذه الحالة. وبناء عليه لم يتم التطرق لتحديد كيفية التعويض في حالة تعرض المجنى عليهم لجريمة إفصاح تجعلهم عرضة للخسارة وتحقيق الأرباح على حسابهم. ونظراً لأن جريمة الإفصاح قد تدفع المجنى عليهم للقيام بمبيعات بيع أو شراء يتضررون منها ويكون من حقهم طلب التعويض، لذا نرى أنه كان من الأجدي أن ينص المنظم على كيفية احتساب التعويض صراحة في هذه الحالة دون الإحالة إلى نص الفقرة (هـ).

وتطبيقاً لنص الفقرة (هـ) فإن تحديد قيمة التعويض بالنسبة لحالة قيام المجنى عليه بشراء الورقة المالية بناء على جريمة الإفصاح الذي وقع ضحية لها، تتمثل في الفرق بين السعر الذي دفع بالفعل لشراء الورقة، والذي لا يجب بأي حال من الأحوال أن يتجاوز السعر الذي عرضت به على الجمهور، وبين قيمة الورقة المالية في تاريخ إقامة الدعوى أو السعر الذي كان من الممكن التصرف في الورقة المالية به في السوق قبل رفع الدعوى أمام اللجنة. ونرى أن المنظم قد نص على هذا الخيار حماية للمجنى

عليه وحفاظاً على حقوقه وتحقيقاً لمصلحته، وذلك باختيار أنسبهما له، وهو ما يحقق في الوقت نفسه أقوى درجات الردع للجاني. ونشير هنا إلى أنه في حالة قيام اللجنة بتحديد مبلغ التعويض على أساس أحد السعريين وكان السعر الذي اختارته اللجنة ليكون أساساً لتقييم التعويض يختلف عن السعر الذي يطالب به المجنى عليه بوصفه أساساً للتعويض، فإن السعر الذي تختاره اللجنة هو المعتمد؛ نظراً لأن النظام خولها كامل الصلاحيات في اختيار السعر الذي يتم بناء عليه تقدير قيمة التعويض بغض النظر عن السعر الذي بناء عليه يطالب المجنى عليه بتقدير قيمة التعويض.

أما بالنسبة لحالة قيام المجنى عليه ببيع الورقة المالية والتفريط في ملكيته لها بناء على جريمة الإفصاح التي قام بها الجاني، فيتم تحديد قيمة التعويض بالقياس على القاعدة الواردة في الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والخمسين من النظام. وبناء عليه تتمثل قيمة التعويض في هذه الحالة في الفرق بين السعر الذي تم بيع الورقة به، والذي لا يجب بأي حال من الأحوال ألا يقل عن السعر الذي استهدفه الجاني من القيام بجريمته والذي عرضت به الورقة على الجمهور، وبين قيمة الورقة المالية في تاريخ إقامة الدعوى أو السعر الذي كان من الممكن التصرف في الورقة المالية به في السوق قبل رفع الدعوى أمام اللجنة. ولجنة الفصل في المنازعات اختيار السعر الذي تراه مناسباً من هذين السعريين لاحتساب قيمة التعويض.

وبعد أن يحدد مبلغ التعويض وفقاً للطريقة التي عرضناها سابقاً حددت الفقرة (ب) من المادة السابعة والخمسين الطريقة التي يتم بناء عليها توزيع مبالغه على المسؤولين عنه في حال تعددهم، ونصت على أن هذا التوزيع يتم وفقاً لأحكام الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والخمسين من النظام.

وقد نصت الفقرة (هـ) على أنه: (ويكون المدعى عليهم مسؤولين بصفة فردية وبالتضامن عن تعويض الضرر الذي تقوم مسؤوليتهم عنه طبقاً لهذه المادة). ويلحظ على هذا النص أنه جاء مقتضياً بطريقة تثير اللبس فيما يتعلق بتطبيقه. فهو قد قرر مسؤولية الجناة التضامنية عن تعويض الضرر الناتج عن قيامهم بجريمة الاحتيال وذلك بجانب مسؤوليتهم الفردية. ويترتب على ذلك أنه يجوز للمتضرر أو المتضررين مطالبة الجناة مجتمعين أو منفردين بدفع كامل قيمة التعويض بناء على مبدأ التضامن فيما بينهم. وفي هذه الحالة للمتضرر الرجوع على أي منهم حسب اختياره، كما يكون لمن تمت مطالبته بصفة منفردة بكامل مبلغ التعويض أن يرجع على بقية الجناة بقيمة التعويض التي دفعها والزائدة عن نصيبه. وهذا يثير مشكلة معرفة أو تقدير نصيبه

من التعويض الواجب دفعه. فهل يقسم مبلغ التعويض بينهم بالتساوى أو أن هناك من يتحمل نصيباً من التعويض أكثر من الآخر حسب درجة المساهمة الجنائية لكل منهم فى الجريمة ومسئولية كل منهم عنها، وهذا ما لم تحدده الفقرة (هـ).

وأمام النص الأمر لهذه الفقرة ليس أمامنا إلا التسليم بوجود التضامن بين المسؤولين عن الجريمة بدون وجود قاعدة منصوص عليها يتم بناء عليها تحديد نصيب كل جانٍ مشارك فى الجريمة من مبلغ التعويض. وإزاء ذلك نرى أن تقسيم مبلغ التعويض متروك لتقدير اللجنة التى يجب أن تراعى فى تقديرها عند توزيعه بين الجناة فى حال تعددهم مدى المساهمة الجنائية لكل منهم فى الجريمة ومدى مسؤوليته عنها، كما يجب عليها أن تراعى ما تقرره قواعد العدالة بصفة عامة وما تقتضيه مصلحة المتعاملين بالسوق وما لا يتعارض مع روح النظام. وبناء عليه قد تقوم بتقسيمه بينهم بالتساوى أو وفقاً لنسبة مشاركة كل منهم فى الجريمة.

المطلب الثانى - الغرامة،

أجازت الفقرة (ب) من المادة التاسعة والخمسين للهيئة أن تطلب من اللجنة إيقاع غرامة مالية على الأشخاص المسؤولين عن مخالفة متعمدة لأحكام النظام ولوائحه التنفيذية وقواعد الهيئة ولوائح السوق. ولا نرى أية خلاف حول تطبيق هذا النص على جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية، نظراً لأن القيام بها يعتبر مخالفة لنظام السوق ولوائحه التنفيذية وقواعد الهيئة. ويشترط للمطالبة بإيقاع عقوبة الغرامة من قبل الهيئة وكذلك للحكم بها من قبل اللجنة أن يكون السلوك الإيجابى الذى قام به الشخص والمكون لفعل الجريمة متعمداً. ونرى أن تطلب تحقق هذا الشرط يتوافق مع ما يتطلبه النظام لقيام جريمة الإفصاح من ضرورة توافر القصد الجنائى لدى الجانى بنوعيه العام والخاص.

كما أجازت الفقرة (ب) لمجلس هيئة السوق المالية بديلاً لقيام الهيئة بالمطالبة بإيقاع الغرامة أن يفرض غرامة مالية على أى شخص مسؤول عن مخالفة النظام ولوائحه وقواعد الهيئة ولوائح السوق. وما يجدر التنويه به أن حق المجلس فى فرض الغرامة مستقل عن حق الهيئة فى المطالبة بالغرامة ويختلف عنه فى طبيعته القانونية ولا يوجد تداخل بين هذين الحقين. فللمجلس أن يفرض الغرامة ويحدد مقدارها بموجب قرار يصدر منه بناء على الصلاحيات المخولة له بموجب النظام، وقد قررت له كامل الصلاحية فى مباشرة جميع الصلاحيات المنوطة بالهيئة، سواء فرض هذه

الغرامة من تلقاء نفسه أو بناء على طلب الهيئة. أما حق الهيئة فيقتصر على المطالبة بالغرامة التي تراها مناسبة أمام اللجنة، وهذه المطالبة قد تقبل أو ترفض من قبل اللجنة، وحتى لو تم قبول طلب الهيئة بإيقاع الغرامة فللجنة أن تعدل من مقدار الغرامة. ويفهم من كلمة بديل الوارد في هذه المادة أن الهيئة مخيرة فيما يتعلق بإيقاع الغرامة على الجاني بين تقديم طلب بإيقاع الغرامة أمام اللجنة، أو فرض هذه الغرامة مباشرة عن طريق الطلب من مجلس هيئة السوق المالية إقرارها وفقاً للصلاحيات التي خولتها له الفقرة (ب). ومتى ما اختارت الهيئة إحدى الطريقتين فليس لها نظاماً استعمال الطريقة الأخرى.

ولم تشر الفقرة (هـ) إلى طبيعة قرار المجلس، وما إذا كان نهائياً أو يقبل الاعتراض عليه، وكان من المفترض إيضاح هذه المسألة منعاً لأي غموض قد يكتنف تفسير النص. ونرى بشأن هذه المسألة أن قرار المجلس بتوقيع الغرامة لا يعتبر قراراً نهائياً ويتم الاعتراض عليه أمام اللجنة بحكم اختصاصها بالنظر في التظلم من القرارات الصادرة عن الهيئة أو السوق تطبيقاً لنص الفقرة (ج) من المادة الخامسة والعشرين من النظام. والقول بعدم تطبيق هذه القاعدة؛ لأن فرض العقوبة يتم من المجلس وليس من الهيئة، قول مردود عليه بأن المجلس وفقاً لنص الفقرة (د) من المادة السابعة من النظام يباشر جميع الصلاحيات والمهام المنوطة بالهيئة وله أن يفوض أيّاً منها. يضاف إلى ذلك أن كون قرار فرض الغرامة من قبل المجلس يكون نهائياً يقتضى ويتطلب أن ينص المنظم صراحة على ذلك نظراً لخطورة مثل هذا القرار. وما تجدر الإشارة إليه أن الفقرة (ب) من المادة التاسعة والخمسين لم تنص على كون قرار المجلس نهائياً لا يقبل الاعتراض عليه وهذا ما يؤكد ما ذهبنا إليه في هذا الشأن.

أخيراً فيما يتعلق بتحديد مقدار مبلغ الغرامة المفروضة فقد نصت الفقرة (ب) من المادة التاسعة والخمسين على أن الحد الأدنى للغرامة هو عشرة آلاف ريال والحد الأعلى لها هو مائة ألف ريال. ووفقاً لنص هذه المادة تتعدد الغرامات بتعدد المخالفات التي يرتكبها الجاني، ويجب ألا تتجاوز كل منها الحد الأدنى والأعلى اللذين نص عليهما النظام.

الخاتمة:

تعتبر جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية من أخطر أنواع الجرائم التي تتم ممارستها في السوق المالية. وتبرز هذه الخطورة في الآثار السلبية التي تسببها

للمتعاملين في السوق، وهي تنعكس بدورها على الاقتصاد الوطني وتهز الثقة فيه على المستويين المحلي والدولي. ويزيد من هذه الخطورة أنها تتعلق بالمعلومات الداخلية للشركات المتداولة في السوق؛ إذ هي تُعتبر عصب التعامل في السوق والركيزة الأساسية التي يقوم عليها التداول، مما يؤثر في عملية توافر الشفافية في السوق المالية ويهدم مبدأ المساواة في الحصول على المعلومات بين المتعاملين فيه. كما يزيد من هذه الخطورة تطور تقنية وسائل الاتصال الحديثة ونقل المعلومات، بالإضافة إلى اتساع شريحة المتعاملين في السوق واختلاف مشاريتهم ومستوياتهم العلمية والعملية وخبراتهم في مثل هذا النوع من المعاملات. لذلك حرص نظام السوق المالية السعودي على حظر الإفصاح عن المعلومات الداخلية ونص على العقوبات الرادعة لمن يرتكب هذه الجريمة لحماية السوق من هذا النوع من الجرائم.

وقد استهدف هذا البحث تحديد النطاق القانوني لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية في النظام السعودي. وقد شمل ذلك تحديد العديد من الجوانب المتعلقة بالجريمة وإيضاح مفاهيمها ومدلولاتها خاصة تلك الجوانب التي لم يتطرق لها النظام صراحة. وقد تناول هذا البحث تحديد مفهوم الإفصاح في السوق المالية وأركان جريمة الاحتيال وصورها والعقوبات الرادعة التي نص عليه النظام.

وقد تم التوصل من خلال هذا البحث إلى العديد من النتائج والتوصيات والتي سنوضحها فيما يلي:

أولاً - النتائج:

أبرز هذا البحث في ثناياه العديد من النتائج التفصيلية التي تم التوصل إليها من خلال بحثاً للمسائل التي عرضناها فيه. وسنجمال فيما يلي هذه النتائج:

- ١- لم يتضمن النظام تعريفاً محدداً لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية في السوق المالية، والمنحني نفسه سلكته لائحة سلوكيات السوق.
- ٢- لم يتضمن النظام تعريفاً للأوراق المالية التي يمكن تداولها في السوق المالية، واكتفى بتعداد بعض أنواع هذه الأوراق على سبيل المثال بحيث يكون المجال مفتوحاً لإضافة ما قد يستجد مستقبلاً من أوراق يمكن اعتبارها أوراقاً مالية يتم تداولها في السوق يفرضها الواقع العملي في التعاملات التجارية، أو إلغاء ما يعتبر في الوقت الحالي من الأوراق المالية لأي سبب يراه المنظم.

٢- نص النظام على مسئولية المدعى عليهم الفردية والتضامنية عن دفع مبلغ التعويض عن الضرر الناتج من قيامهم بجريمة الاحتيال في السوق المالية. ولم يحدد مفهوم هذا التضامن ونطاقه والعلاقة بين المتضامنين وحقوق كل منهم تجاه الآخر. ولا نرى ترك مثل هذه المسألة للقواعد العامة نظراً لأهميتها البالغة واختلاف طبيعة التعاملات التجارية التي تتم في السوق المالية عن بقية أنواع التعاملات الأخرى.

٤- تضمن النظام تعداداً للعقوبات التي يمكن للهيئة رفع دعوى أمام اللجنة للمطالبة بتطبيقها. ويلاحظ على هذا التعداد أنه يتضمن بعض المسائل التي أوردها نص النظام على أنها عقوبات وهي في الحقيقة ليست عقوبات ولا يمكن تكييفها من الناحية القانونية من العقوبات؛ لأنها من الإجراءات التحفظية التي لا يمكن اعتبارها عقوبات لاختلاف طبيعتها القانونية عن العقوبات. ومن هذه المسائل مسألة الحجز على الممتلكات والمنع من السفر.

٥- لم يحدد النظام النطاق القانوني لحق مجلس هيئة السوق المالية بإيقاع الغرامة على المخالفين بموجب قرار منه. ولم يحدد صراحة العلاقة بين الهيئة والمجلس فيما يتعلق بهذه المسألة، خاصة أن للهيئة الحق في رفع دعوى أمام اللجنة للمطالبة بإيقاع الغرامة. ومنعاً لأي غموض أو لبس في التطبيق ولإيضاح الصورة كاملة كان من المفترض أن يفصل النظام هذه المسألة.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث نوصي بما يلي:

١- ضرورة تحديد بعض التعريفات والمصطلحات منعاً لأي لبس أو غموض قد يكتف

تفسير النصوص، ومن ذلك ما يلي:

أ- تحديد المقصود بالإفصاح.

ب- تحديد المقصود بالاطلاع.

ج- تحديد المقصود بالعلاقة التعاقدية لاعتبار الشخص مطلعاً.

د- تحديد المقصود بعلاقة العمل ومدى ونطاق هذه العلاقة.

هـ- تحديد نوع العلاقة العائلية التي يتمتع معها الإفصاح، وتحديد درجة هذه العلاقة.

٢- تحديد دور هيئة السوق المالية بشكل صريح وواضح فيما يتعلق بالمسائل التالية:

أ- المطالبة بالتعويض بناء على طلب المتضرر أو المتضررين.

- ب- تحديد مفهوم التضامن بين المدعى عليهم فيما يتعلق بدفع مبلغ التعويض، ونطاق هذا التضامن والعلاقة بين المتضامنين وحقوق كل منهم تجاه الآخر.
- ج- إيضاح دور الهيئة واللجنة فيما يتعلق بإيقاع الغرامة المالية على المخالفين.
- ٣- حذف الحجز على الممتلكات والمنع من السفر من المادة التاسعة والخمسين من النظام لمخالفة ذلك للمسلمات القانونية، لكونهما من الإجراءات التحفظية وليس من العقوبات.

التهميش:

- ١- من ذلك ما نص عليه نظام الأوراق التجارية السعودي بالنسبة لعدم سماع الدعوى المتعلقة بالأوراق التجارية.
- ٢- اشترطت أنظمة أغلب الدول أن تكون المعلومة ذات أثر على سعر الورقة المالية، انظر: د. صالح البريري، (الممارسات غير المشروعة في بورصة الأوراق المالية)، الطبعة الأولى، مركز المساندة القانونية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٢٠.
- ٣- وهذا هو الموقف نفسه الذي اتخذته الفقه الفرنسي، د. عمر سالم، المرجع السابق، ص ٤٩.
- ٤- وجريمة الإفصاح في هذا الخصوص تتفق مع جريمة إفشاء الأسرار، انظر د. فتوح عبدالله الشاذلي، (شرح قانون العقوبات القسم الخاص)، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٦، ص ٨٥٩. د. أحمد كامل سلامة، (الحماية الجنائية لأسرار المهنة)، دار النهضة العربية، ١٩٨٨، ص ٤٠٤.

المراجع

أولاً - الكتب فى العلوم القانونية؛

- ١- البجاء، محمد (١٤٢٧هـ) جريمة الاحتيال فى السوق المالية وفقاً للنظام السعودى، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الثالث، رجب.
- ٢- البريرى، صالح (٢٠٠١م) الممارسات غير المشروعة فى بورصة الأوراق المالية، الطبعة الأولى، مركز المساندة القانونية، القاهرة.
- ٣- الشاذلى، فتوح (١٩٩٦م) شرح قانون العقوبات القسم الخاص، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.
- ٤- سالم، عمر (١٩٩٩م) الحماية الجنائية للمعلومات غير المعلنة للشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ٥- سلامة، أحمد (١٩٨٨م) الحماية الجنائية لأسرار المهنة، دار النهضة العربية.
- ٦- مصطفى، محمود (١٩٩٦م) شرح قانون العقوبات، الطبعة الثامنة، دار النهضة العربية.

ثانياً - الأنظمة واللوائح؛

- ١- نظام السوق المالية السعودى الصادر بالمرسوم الملكى رقم م/٣٠ وتاريخ ١٤٢٤/٦/٢هـ.
- ٢- لائحة سلوكيات السوق الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم ١١-٢٠٠٤ وتاريخ ١٤٢٥/٨/٢٠هـ.
- ٣- لائحة أعمال الأوراق المالية الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم ٢-٨٣-٢٠٠٥ وتاريخ ١٤٢٦/٥/٢١هـ.
- ٤- قائمة المصطلحات المستخدمة فى نظام الهيئة الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية رقم ١١-٢٠٠٤م وتاريخ ١٤٢٥/٨/٢٠هـ والمعدلة بقرار مجلس هيئة السوق المالية رقم ٣-٢١٩-٢٠٠٦ وتاريخ ١٤٢٧/١٢/٢هـ.

عرض نقدي لكتاب: إدارة القيم المكتسبة للمشروع

الدكتور محمد حسن شعبان
أستاذ إدارة المشاريع
معهد الإدارة العامة بالرياض

عرض نقدي لكتاب:

إدارة القيم المكتسبة للمشروع*

مقدمة:

تهتم إدارة المشاريع بجميع مراحل دورة حياة المشروع ابتداءً. من الفكرة الأولية مروراً بالتصميم والتنفيذ وصولاً إلى مرحلة التشغيل والصيانة. ومن أهم مهام إدارة المشاريع وضع الخطط والمتابعة للمشروع، سواء أكان ذلك في مرحلة التصميم أم التنفيذ. وتعتبر مرحلة تنفيذ المشروع من أكثر المراحل أهمية في دورة حياته هذه، إذ يتم فيها تجسيد الدراسة التصميمية له على أرض الواقع، وذلك ضمن المدة والميزانية المقررتين. وبناء عليه فإن متابعة تنفيذ المشروعات خلال هذه المرحلة - بحيث يتم المحافظة، قدر الإمكان، على مدة المشروع وميزانيته المخطط لهما - من أكثر الأشياء التي تتركب الإدارات القائمة على تلك المشروعات، كما تسبب قلقاً متزايداً لمديرى المشاريع ومالكها، في الوقت نفسه، في البحث عن آلية للتحكم بها بفعالية كبيرة وبوسائل أو أدوات متقنة وموثوق بها أيضاً. وتتخلص عملية المتابعة بمراقبة سير تنفيذ المشروع (من حيث المدة والتكلفة) ومقارنة ذلك مع الخطة الموضوعة سلفاً للمشروع، بما في ذلك رصد أى انحراف في الزمن والتكلفة، ومن ثم العمل على تصحيح هذا الانحراف (إن وجد) وإعادة مسيرة المشروع إلى المسار الذي يتوافق مع الخطة.

وقد يكون، من أكثر الوسائل فعالية لمتابعة المشروع، استخدام ما يُسمى بالقيم المكتسبة للمشروع *Earned Value of Project - EVP*. ويُطلق عليها أحياناً «القيم المالية المكتسبة». وهى من الوسائل الحديثة جداً التي يزداد استخدامها يوماً بعد آخر في متابعة وإدارة مشاريع الإنشاء. ولقد تطورت هذه القيم وانتشر استخدامها مؤخراً، وخاصة بعد الانتشار الواسع للمبرمجيات في مجال جدولة المشاريع الإنشائية ومتابعتها؛ إذ إن الاستخدام اليدوى لهذه القيم ظل محدوداً جداً لكونه عملية صعبة ومضنية، وتحتاج إلى حسابات ضخمة لعدد كبير من قيم المتغيرات، وخاصة إذا كان حجم المشروع كبيراً أو معقداً، وهى، على الأغلب، السمة الغالبة لمشاريع اليوم.

♦ الكتاب من تأليف كوينتن فليمينغ وجويل كويلمان.

♦ أستاذ إدارة المشاريع، قطاع الإدارة الهندسية والمشروعات، معهد الإدارة العامة.

أهمية الكتاب:

يشهد عالم صناعة الإنشاء والتشييد اليوم تزايداً في عدد المشاريع الضخمة والمعقدة، أو ما يُسمى بـ: Mega-Projects، وهي مشاريع نوعية، عملاقة، غير متكررة، ولها أطراف كثيرة (المالك، المصمم، الاستشاري، المشرف، المورد، الممول، المؤمن)، وخاصة مشاريع البنية التحتية. هذه النوعية من مشاريع الإنشاء تتسم بالدinاميكية والتغير الكبيرين، وتتطلب درجة عالية من المتابعة والتنسيق بين مختلف هذه الأطراف واتخاذ القرار المناسب في الزمن المناسب. ولقد كانت، وما زالت، عملية متابعة المشاريع من المهام الصعبة التي تتطلب مجهوداً كبيراً من قبل القائمين على إدارتها، لضمان عدم انحراف مدتها وكلفتها عما هو مقرر في خططها الأساسية. ومثال على هذه المشاريع نجد أن المملكة العربية السعودية تحفل بالكثير منها وهي مقبلة - بإذن الله - على مشاريع عملاقة مثل: مدينة الملك عبد الله الاقتصادية، مركز الملك عبد الله المالي في الرياض، ومدينة المعلومات والتقنية التي تزعم المؤسسة العامة للتقاعد إنشائها في الرياض أيضاً، وغيرها.

والمشكلة التي كان يمانى منها مديرو المشاريع في أثناء متابعتهم لمشاريعهم هي عدم توافر الأداة المناسبة والكفيلة بتحقيق المراقبة والسيطرة، من خلال إجراء قياسات عديدة محددة، على مشاريعهم. وحتى في حال وجود هذه الأدوات نظرياً فمن الصعوبة بمكان إدخالها حيز التطبيق.

من هنا تأتي أهمية الكتاب، الذي نعرض له، وهو بالمناسبة، من أوائل الكتب التي تتناول هذا الموضوع بشكل منفصل، ففي السابق كان يتم تناول هذه المسألة بتخصيص فصل لها في كتاب عن إدارة المشاريع أو جدولتها. وأهمية الكتاب تأتي من خلال تبسيطه لهذه المنهجية الجديرة بالاهتمام، وهي بالمناسبة كانت تعتبر منهجية معقدة وغير عملية، والأهم من ذلك إغناء الطبعة الثالثة منه بالكثير من المواضيع، وأهمها إمكانية تطبيق هذه التقنية على مشتريات المشاريع، ولتابعة مجموعة من المشاريع المرتبطة بعضها ببعض أو ما يُسمى بـ: Portfolio Projects، مع العلم أن الطبعة الأولى كانت قد صدرت في العام ١٩٩٦، والثانية عام ٢٠٠٠، والثالثة أعيد طبعها مرتين ٢٠٠٥ و٢٠٠٦. وللكتاب أهمية أخرى وهي كون المؤلفين من أكثر المساهمين في تطوير هذه المنهجية ويعملان معاً في معهد إدارة المشاريع الأمريكي PMI (وهو ناشر الكتاب، وهذا ما يزيد من أهمية الكتاب أيضاً) ويعملان أيضاً في أشهر شركة برمجيات متخصصة في إدارة المشاريع، ألا وهي شركة بريمافيرا Primavera، وأحدهما، وهو Koppelman، مؤسسها ورئيس مجلس إدارتها.

خلفية الكتاب:

معلوم أن متابعة المشروع Project Tracking من الوسائل الأساسية والمهمة والمتاحة للقائمين على المشروع لضبط مساره مالياً وزمنياً، بحيث ينفذ حسب الخطة المعدة له سلفاً، سواء أكان مشروعاً هندسياً إنشائياً أو غير ذلك. ولكن المشكلة هنا هي: كيف تتم عملية المتابعة؟ وما الأدوات المتاحة لذلك؟ وما المؤشرات التي يجب مراقبتها وقياسها؟

والهدف من متابعة المشروع هو العمل على إعادته إلى مساره الأصلي، وتصحيح الانحراف، إن وجد، من أجل ضمان تنفيذ ضمن الزمن والميزانية المقررين وضمن المواصفات أو تحقيق الجودة المطلوبة. وفي أثناء متابعة المشروع يتم حساب العديد من القيم، ولكن من أهمها القيم المكتسبة للمشروع Project Earned Value. إن منهجية «القيم المكتسبة» هي بالأساس بمثابة تطوير لنظام بـرت/الكلفة PERT/COST ونظام مراقبة جدولة الكلفة Cost Schedule Control Systems (C/SCSC) في وزارة الدفاع الأمريكية ١٩٦٧ (US DoD (Dept. of Defence) بحيث أصبح نظاماً متكاملاً لمراقبة معياري التكلفة والزمن. كما يعود نشأتها إلى نحو المائة عام عندما طبقت في ميدان الصناعة في الولايات المتحدة لمراقبة إنتاجية العامل من وحدات المنتج في اليوم الواحد ومقارنة ذلك مع الإنتاجية النظامية أو القياسية Standard Productivity. ومن الصناعة انتشرت وانتقلت إلى حقل صناعة الإنشاء قبل نحو أربعة عقود من الزمن. يقول أحد مديري وكالة ناسا NASA الفضائية: «إن تقنية القيم المكتسبة مفيد استعمالها أكثر من أية وسيلة أخرى لمراقبة المشروع إذا كان الفرق بين المخطط له والمنفذ أو الفعلي ما بين (١٠-١٥)٪».*

ولم تلق تقنية القيم المكتسبة في السابق استخداماً كبيراً في متابعة المشاريع كونها تحتاج إلى حسابات طويلة ومضنية ويلزمها الوقت الكثير، في الوقت الذي يشكو فيه مديرو المشاريع من ندرته، غير أن انتشار استخدام الحاسب الإلكتروني في مجال إدارة المشاريع، أو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية للمشاريع E-Project Management وخاصة في مجال الجدولة وإمكانية تعيين الموارد Assigning Resources مع تكاليفها، أضف إلى ذلك توافر البرمجيات الخاصة بذلك وانتشارها السريع، كل ذلك أسهم بشكل كبير في وضع هذه التقنية موضع التنفيذ في أيدي مديري المشاريع والمشرفين عليها، بحيث يمكن تطبيقها بيسر وسهولة وبشكل سابق للتنفيذ (افتراضياً) من خلال تصور سيناريوهات

* Burke Rory, Project Management-Planning and Control Technique; 3ed ed.; PP217 John Wiley & Sons LTD1999; UK.

عدة لتنفيذ المشروع. ويبدو الأمر جيداً ومناسباً أكثر في المشاريع الضخمة والمعقدة، وهي ما تتصف به معظم مشاريع اليوم، ومن هنا تأتي أهمية استخدام هذه القيم.

ولقد ظهر سابقاً العديد من الكتب والمطبوعات التي تتناول استخدام منهجية القيم المكتسبة لمتابعة المشاريع، ولكن من خلال تخصيص فصل واحد فقط لهذا الموضوع، مثال كتاب: *Project Management-Planning & Control Techniques*، مؤلفه Rory Burke، طبعة الثالثة والصادر عن دار John weley&Sons LTD للنشر عام ١٩٩٩، كما لا يخلو أى دليل استخدام لإحدى البرمجيات المخصصة لجداول المشاريع من الإشارة إلى كيفية استخدام هذه المنهجية بمساعدة الحاسب الآلى دليلاً لاستخدام برنامجى بريمافير وبروجكت، مثال كتاب: *Using MS-Project 2003* مؤلفه Tim Pyron والصادر عن دار Que Publishing للنشر عام ٢٠٠٤.

العرض التقريري للكتاب:

اسم الكتاب: "إدارة القيم المكتسبة للمشروع" *Earned Value Project Management* مؤلفيه Quentin W. Fleming & Joel M. Koppelman، ومن إصدار معهد إدارة المشاريع (أمريكا) *Project Management Institute - PMI*، الطبعة الثالثة، عام ٢٠٠٥-٢٠٠٦، ويقع الكتاب في (٢٢٢) صفحة.

يتألف الكتاب من مقدمة وفصول موزعة على أربعة عشر فصلاً إضافة إلى ملحق يتضمن معايير نظام إدارة القيم المكتسبة الـ: (٢٢)، وقائمة مُفَصَّلة بالمصطلحات والتعابير، مزودة بالتفاسير الكافية، المستخدمة في الكتاب خاصة، وفي منهجية القيم المكتسبة عامة. كما أورد المؤلفان دليلاً لهذه التعابير ومكان ورودها في متن نص الكتاب. والكتاب بالمجمل جيد التنظيم وسلس، وأدرج المؤلفان خاتمة أو خلاصة في نهاية كل فصل تلخص ما جاء به. ولقد أسهب المؤلفان في التعريف بهذه المنهجية الجديدة والمبسطة، إذ خصصا لذلك الفصول الثلاثة الأولى، لإعطاء القارئ لمحة كافية، ومعرفة وافية لتكون زاده في رحلة اكتشافه لهذه المنهجية.

العرض التفصيلي لفصول الكتاب:

فى المقدمة التمهيدية يشير المؤلفان إلى أن القيمة المكتسبة هى تقنية يؤدى استخدامها إلى إدارة أفضل للمشروع، وهى مخصصة لإدارة المشاريع ذات الطبيعة الزمنية فقط ومجموعة من المشاريع داخل منظمة أو إدارة ما *one-time-only projects*.

الكتاب بالأساس، النسخة الأولى منه صدرت عام ١٩٩٦، مبنى على أساس نظام مراقبة التكلفة والجدولة الزمنية في وزارة الدفاع الأمريكية (United States of Defense (DOD). وهذا النظام هو: Cost/Schedule Control Systems Criteria (C/SCSC) ويدعى الآن أنظمة إدارة القيم المكتسبة (EVMS) Earned Value Management Systems.

في الحقيقة إن مبدأ القيم المكتسبة يمكن تطبيقه في أي مشروع كان، بسيطاً صغيراً كان أم كبيراً معقداً، مشروعاً إنشائياً أو غيره بما في ذلك مشاريع البرمجيات. فجميع هذه المشروعات يمكن الحكم عليها من خلال مؤشر رقمي (عددي) ذي دلالة كبيرة، يدعى مؤشر التكلفة (CPI) Cost Performance Index، وهو نفس المؤشر سواء أكانت قيمة المشروع عدة ملايين من الدولارات ومدته كبيرة أم مدته قصيرة وكلفته مئات الآلاف من الدولارات فقط. وهذا المؤشر بالإضافة إلى المؤشرات الأخرى المستخدمة في نظام القيم المكتسبة يقدم قيمة فعلية لمقارنة أداء هذا المشروع مع غيره من المشاريع داخل المنظمة نفسها، ولذلك تمت إضافة فصل خاص إلى الكتاب في نسخته هذه يتعلق بإدارة مجموعة مشاريع باستخدام قياسات القيم المكتسبة.

الكتاب ومصطلحاته يتفق تماماً مع منهج معهد إدارة المشاريع Project Management Institute-PMI، ودليل معارف إدارة المشاريع (PMBOK Guide)، والذي صدرت طبعته الثالثة في العام ٢٠٠٤. كما يتوافق الكتاب مع تطبيقات إدارة القيم المكتسبة Practice Standard for Earned Value Management وللمطوارة من قبل PMI. والإضافة الجديده لنسخة هذا الكتاب (موضوع عرضنا) هي إجراءات وقياسات القيم المكتسبة في مشاريع الشراء والتوريد Procurement للمشروعات الإنشائية (شراء المواد، والمعدات، ومقاولي الباطن)، وأيضاً لمتابعة عدة مشروعات بعضها مع بعض ضمن إدارة معينة. والآن نأتى لمرص محتويات فصول الكتاب، ففي الفصل الأول الذي حمل عنوان مقدمة إلى إدارة القيم المكتسبة للمشروع Earned Value Project management – An Introduction يشير المؤلفان إلى أن إدارة القيم المكتسبة للمشروع، هي أداة متاحة قيمة جداً (لا تقدر قيمتها) لإدارة أي مشروع، وهي بشكلها المبسط ليست سوى أساس إدارة المشروع مع جدولته الزمنية محملاً عليه موارده Loaded Schedule – Resources. هنا يقدم المؤلفان هذه التقنية على شكل قصة، ليست بالقصة الحقيقية.....، ولكن من الممكن أن تكون. إذ يسرد المؤلفان قصة مدير مشروع شاب في بداية حياته المهنية، استطاع بفضل استخدام تقنية القيم المكتسبة من أن يدير وينهي مشروعاً ناجحاً في شركة رائدة في صناعة منتج جديد في الأسواق، ولقد بين المؤلفان أنه حتى يمكن الاستفادة من هذه المنهجية في الإدارة لا بد من توافر جدول زمني أولى

للمشروع Master Plan or Baseline plan، وبناء عليه لا بد من حساب ثلاث قيم له: القيمة المُخطّط لها، القيمة المكتسبة والتكلفة الحقيقية. ومن خلال هذه القيم يستطيع نظام القيم أن يعطينا إشارة تحذير مبكرة Early Warning signal مهمة جداً للتنبؤ بمستقبل المشروع من حيث التكلفة والزمن اللازم لإنجازه ومن ثم نستطيع اتخاذ التدابير التي من شأنها إعادة الأمور إلى نصابها. ويستكمل المؤلفان التقديم لمنهجية القيم المكتسبة في الفصل الثاني أيضاً الذي حمل عنوان إدارة القيم المكتسبة ... نظرة عامة Earned Value Project management –An Overview هنا يشير المؤلفان إلى أن القيم المكتسبة هي للمشروعات ولا تستخدم لأجل زيادة فعالية الأعمال باستمرار. يعود تاريخ القيم المكتسبة إلى أكثر من مئة عام، وربما تحديداً إلى أربعة عقود. وخلال ذلك ظهر العديد من العناوين لأوراق عمل في مجال مراقبة التكلفة والزمن في المشاريع. ولقد ركزت القيم المكتسبة على القياس الدقيق للعمل المنجز فعلياً بالمقارنة مع المخطط له. والأكثر أهمية هو إمكانية التنبؤ بمتطلبات التكلفة والجدولة للمشروع. وتستند القيمة المكتسبة إلى أسلوب إدارة متكامل يقدم لنا مؤشراً جيداً لأداء التكلفة الحقيقي في المشروع، وهذا الأمر لا يتيح أية تقنية أخرى لإدارة المشروع، ولكن من جهة أخرى تتطلب الـ EV تحديداً كاملاً لمجال المشروع وهدفه Project Scope وخطة أساسية أو أولية Bottom-up baseline plan بالتوافق مع مجال المشروع المحدد، وهذه الخطة مزودة بموارد معينة في زمن معين أيضاً.

وعلى الرغم من ظهور هذه التقنية من أربعة عقود خلت، وأصبحت منهجية معروفة لها نظامها الخاص، إلا أنه ولأسباب عدة لم ينتشر تطبيقها بين مديري المشاريع. ويعتقد المؤلفان بأن سبب ذلك لا يعود إلى فشل هذه التقنية بحد ذاتها، وإنما يعود، على الأغلب، إلى متطلبات التطبيق، والمصطلحات المستخدمة، والعديد غير المحدود من القواعد والتفسيرات التي يراها العديد من مديري المشاريع على أنها قيود أكثر مما ينبغي، هنا يؤكد المؤلفان أنه يجب علينا أن نجد طريقة لتبسيط مبدأ القيم المكتسبة بحيث تقترب من الشكل الأولى لها، ويجب أن نجد التوازن بين فائدة تطبيق تقنية القيم المكتسبة مقابل الجهد الذي يتطلبه تطبيقها. ويكون ذلك بالتركيز على القيم البعدية الأساسية الثلاث لها (المذكورة أعلاه) Three - Dimensional Basics والتي تم استخدامها في مجال الصناعة أيضاً منذ قرن مضى. وبشكل مبسط يتلخص هذا الأمر بالعلاقة بين المعايير المخططة Planned Standards إلى المعايير المكتسبة Earned Standards إلى الكلفة الحقيقية Actual Cost من أجل تحسين العمل أو الإنتاج. يحاول هذا الكتاب توصيف الشكل المبسط من القيم المكتسبة من أجل استخدامها للتنبؤ بمستقبل المشروع

من خلال مؤشر أداء التكلفة Cost Performance Index-CPI ومؤشر أداء الجدولة Schedule Performance Index-SPI.

ومن أجل إعطاء القارئ المعرفة التاريخية الكافية عن نشوء وتطور نظام القيمة المكتسبة يخصص المؤلفان لهذا الغرض الفصل الثالث بعنوان نشوء تطور القيمة المكتسبة The Genesis and Evolution Earned Value، هنا يشير المؤلفان إلى أن الكثير منا يعتقد بأن إدارة القيمة المكتسبة كانت الجزء الأساسي مما كان يُدعى «معايير أنظمة مراقبة الكلفة والجدولة الزمنية للمشروعات» أو Cost/Schedule Control Systems Criteria (C/SCSC)، ويحتوى هذا النظام على (٢٥) معياراً كانت تطبق ضمن الصناعة الخاصة لتأكيد الانسجام فى التقارير حول الأداء فى المشاريع الحكومية (الأمريكية) الرئيسية، وتم تطبيقها لأول مرة فى وزارة الدفاع الأمريكية فى ديسمبر ١٩٦٧. ومنذ ذلك التاريخ فإن العديد من الوكالات والمؤسسات الوطنية الأمريكية قامت باستخدامها مع بعض التعديلات الملائمة لها. على سبيل المثال استخدمتها كنما ولكنها أضافت إليها معياراً آخر وهو الجدولة باستخدام المسار الحرج CPM فى المشاريع الرئيسية.

غير أن المؤلفين يرجعان أصل القيم المكتسبة إلى الصناعة وتحديدًا إلى الأعوام الأخيرة من القرن التاسع عشر وتحديدًا العام ١٨٩٦، إذ تم تطبيقها فى المعامل الأمريكية من خلال مقارنة المهندسين أداء المعامل Earned Standards مع المعايير المخطط لها Planned Standards مقابل المصروفات الحقيقية Actual Expenses على الإنتاج اليومى، وهذه هى المرحلة المسماة صفر (0) phase، والمرحلة الأولى 1962-1965 Pert/Cost (1) phase مرحلة ظهور نظام برت فى إدارة المشاريع وهذه التقنية أوجدتها البحرية الأمريكية US Navy فى العام ١٩٥٨. المرحلة الثانية 1967-1996 C/SCSC (2) phase ففى العام ١٩٦٧ قام سلاح الجو الأمريكى United States Air Force بتكوين فريق عمل سُمى تخطيط جدولة التكلفة ومراقبة المواصفات Cost Schedule Planning and Control Specification-CSPCS. وفريق العمل هذا بالأساس كان من الأشخاص أنفسهم الذين قاموا بالتطبيق المبكر لنظام برت التكلفة والزمن PERT/Time & PERT/ Cost. وفى ديسمبر العام ١٩٦٧ كان الفريق جاهزاً لإصدار نظام مراقبة التكلفة والمدة فى المشاريع C/SCSC. وفى هذا النظام تم دمج مبدأ القيمة المكتسبة باهتمام من خلال (٣٥) معياراً تم تطبيقها فى صناعة الإنشاء ولدى اختيار المقاولين للمشاريع الحيوية. وقامت وزارة الدفاع

الأمريكية بتطبيقها على نظام مراقبة إدارة المقاولين. في هذه المرحلة كانت الـ (EV) جزءاً من (C/SCSC) وبناء عليه كانت النتائج مزيجاً من النظامين.

المرحلة الثالثة Phase (3) EVM 1996-1998-Up to now وهى مرحلة وضع المنهجيات والمعايير النهائية لنظام القيم المكتسبة EVMS، كان الهدف منها الوصول إلى نظام وأداة أكثر فائدة وفعالية بالنسبة لمديرى المشاريع. وفى العام ١٩٩٨ تم اعتماد وإصدار (٣٢) معياراً للقيمة المكتسبة للعموم. وهذه المعايير ترد فى ملحق الكتاب. وهذه القواعد تم اعتمادها من قبل المعهد للمعايير الوطنى الأمريكى وجمعية الصناعات الإلكترونية ANSI/EIA. وأخيراً تأتى مرحلة القرن (٢١)، ذات الشكل المبسط للقيم المكتسبة Simple EVPM وذلك من خلال الاعتماد على قيم الأبعاد الثلاثة لهذه القيم المذكورة أعلاه بحيث تم العودة إلى الأصل الذى كان مستخدماً من الصناعة.

ومن أجل تزويد القارئ بمعارف وتفاصيل القيم المكتسبة استعداداً للفصول اللاحقة من الكتاب، التى تبحث فى آلية التطبيق، جاء الفصل الرابع بعنوان الهيكل المعرفى للقيم المكتسبة The Earned Value Body of Knowledge، وهنا يورد المؤلفان الأسباب العشرة الموجبة لاستخدام القيم المكتسبة فى جميع المشروعات، ويسبب كون أسلوب القيم المكتسبة أنطلق بشكل كبير من مشاريع وزارة الدفاع الأمريكية فإن معظم مديرى المشاريع كانوا يتذرعون بأن طبيعة مشاريعهم ليست عسكرية الطابع، غير أن المؤلفين يؤكدان أن المشروع يبقى مشروعاً مهما كانت طبيعته. ويعتبر المؤلفان أن معارف نظام القيم المكتسبة قد نشأت من مشاريع البنتاغون والفروع العسكرية المستقلة، وهذه النقاط العشر تؤكد ما يلى: يتطلب تطبيق منهج القيم المكتسبة خطة أولية متكاملة للمشروع، بمعنى أن توضع خطة متكاملة لإدارة للمشروع تعتمد على تقسيم المشروع وتجزئته إلى مجموعة من النشاطات الجزئية أو يسمى بـ: Work Breakdown Structure-WBS ويبن المؤلفان أنه من خلال متابعة (٧٠٠) مشروع فى وزارة الدفاع الأمريكية تم توثيق براهين عديدة لتطبيق إدارة القيم المكتسبة. ويقدم نموذجا لتاريخ الأداء يمكن تأكيده والوثوق به. ويقدم المؤلفان شرحاً للمؤشرات الرقمية أو العددية الأساسية فى نظام القيم المكتسبة وهى:

- مؤشر أداء التكلفة Cost Performance Index - CPI.
- مؤشر أداء الجدولة Schedule Performance Index - SPI.
- ميزانية نهاية المشروع Budget at Completion - BAC.
- مؤشر أداء الإنجاز (للجزء المتبقى من المشروع) To-Completion Performance Index - TCPI.
- تقدير مدير المشروع للإنجاز Estimate at completion - EAC.

ويتم حساب هذه المؤشرات بشكل دوري (أسبوعياً مثلاً) مثل مؤشر أداء التكلفة، وذلك لمراقبة نتائج الأداء للإنتاج أو للأعمال المتكررة في المشروع Repetitive-Type Work.

وهذه البنود العشر تعكس أهم معارف القيم المكتسبة، وهي نتاج ثلاثة عقود من التطبيق في ميدان صناعة الإنشاء. وبناء عليه سوف يستخدم المؤلفان هذه الأسس قاعدة لاقتراح شكل مبسط من القيم المكتسبة.

بعد أن تزود القارئ بمعرفة كافية، ومعلومات أساسية حول القيم المكتسبة، لا بد له من معرفة آلية التطبيق لتحقيق النتائج المرجوة. وبداية لا بد له من تعيين وتعريف مشروعه وهذا ما تم الحديث عنه في الفصل الخامس الذي حمل عنوان نطاق المشروع Scope The Project يؤكد المؤلفان أهمية تحديد نطاق المشروع، وبمعنى أدق تحديد مضمون المشروع، من نشاطات وأعمال مختلفة. إن تحديد نطاق عمل المشروع، يعطى مؤشراً جيداً على نجاح المشروع، أي معرفة ما يتضمن المشروع وما لا يتضمن أو ما هو خارجه what's out? what's in. وإن أفضل طريقة لذلك هو استخدام ما يُسمى بهيكل تقسيم أو تفصيل الأعمال Work Breakdown Structure-WBS وهو بمثابة المخطط التنظيمي (البنية التنظيمية) للشركة Organization Chart. وهو وسيلة مدير المشروع لتحديد مشروعه وإعطائه التماسك ليتمكن من إدارته بشكل فريد ومتميز من حيث الوقت والجهد. ويتم ذلك بتقسيم المشروع إلى عدة نشاطات رئيسية وأخرى فرعية. ويكون التقسيم هذا على مراحل عدة: مرحلة - مرحلة، ومن ثم البحث عن مكونات كل مرحلة من النشاطات الفرعية أو الرئيسية، ويتم إعطاء كل نشاط رقمًا أو كوداً معيناً يدل عليه بالضبط وعلى موقعه (في أي مرحلة). ولقد تم تطبيق هذا الأسلوب بنجاح في جميع أنواع المشروعات بما في ذلك مشاريع التسليح وتصنيع المعدات، إضافة إلى مشاريع البرمجيات وغيرها، وعرض المؤلفان نماذج عدة لهيكل تفصيل الأعمال للمشاريع. ويتم تفصيل ذلك على مخطط يُسمى مخطط هيكل تقسيم العمل WBS chart. إن هذا الهيكل أو المخطط يعكس الأسلوب الذي سوف يتبع لإدارة المشروع. كما أنه يعتبر أساساً للقيم المكتسبة. فمبدأ بداية تطبيق الـ WBS كان جزءاً لا يتجزأ من مبدأ القيم المكتسبة. ولقد اُكتت معايير تطبيق القيم المكتسبة باعتبارها جزءاً من نظام مراقبة التكلفة والزمن لوزارة الدفاع الأمريكية لعام ١٩٦٧ على أهمية استخدام (WBS) لتحديد جميع نشاطات المشروع وموارده، بما يتوافق مع الفرض. وبناء عليه فإنه على جميع مديري المشاريع الذين ينشدون تطبيق القيم المكتسبة لإدارة مشاريعهم لا بد لهم من أن يستخدموا WBS لتحديد نطاق

مشروعهم. وهناك العديد من المعايير والنظم لـ: WBS ولعل أشهرها المستخدم في معهد المواصفات الأمريكي للبناء Construction Specification Institute - CSI.

ويعد تعيين نطاق المشروع من خلال الهيكل التفصيلي للأعمال يمكن الانتقال إلى الخطوة العملية التالية، ألا وهي تخطيط المشروع، وهذا ما ورد في الفصل السادس بعنوان: تخطيط وجدولة المشروع Plan and schedule the project وفيه يعرض المؤلفان أهمية وجود برنامج أو جدول زمني للمشروع مع ميزانية واضحة لكل نشاط من أجل تطبيق جيد وفعال للقيم المكتسبة وينطلق ذلك من الفهم الجيد للمشروع، الذي تم في الفصل السابق (الخطوة السابقة) من خلال هيكل تقسيم المشروع (WBS) المستخدم لتحديد نطاق (عمل) المشروع. ويورد المؤلفان الخطوات العشر من أجل تخطيط وجدولة المشروع حسب معهد إدارة المشروعات الأمريكي (PMI)، ومن أهمها تحديد نطاق المشروع باستخدام WBS، تحديد المسؤولية لتنفيذ كل نشاط (تعيين موارد النشاط)، تحديد التداخلات والعلاقات بين النشاطات أو ما يُسمى بالاعتمادية، تحديد نقاط علام المشروع الرئيسية، تحضير جدول زمني رئيسي، تحضير الميزانية الكلية، تحضير تفاصيل جدولة المهام، تحضير تفاصيل تكلفة النشاطات، التكامُل والتسقيق ما بين الميزانية والجدولة الزمنية والبرنامج الزمني الرئيسي والميزانية الكلية، وأخيراً تكوين ملفات المشروع. وأورد المؤلفان نظام الجدولة كما تتطلب منهجية القيم المكتسبة. وأكد المؤلفان ضرورة استخدام طريقة المسار الحرج في الجدولة الزمنية، وهذا ما أكدته الجهات الحكومية في أمريكا وكندا هي معرض تأكيدها لأهمية وضرة تطبيق إدارة القيم المكتسبة. وبناء عليه إن تطبيق منهج إدارة القيم المكتسبة لإدارة المشروع يتطلب نظاماً محدداً وواضحاً للجدولة الزمنية له.

بعد جدولة المشروع وتخطيطه باتباع أحد طرق الجدولة الزمنية، كطريقة الشبكات، لا بد لنا من تعيين موارد المشروع لمعرفة كلفته أو ميزانيته وهو ما قدمه المؤلفان في الفصل السابع الذي حمل عنوان تقدير الموارد والميزانية للمشروع لبناء خطط مراقبة الحسابات Estimate the Resources and Authorize Budget to form control Account Plans. يعرض المؤلفان لموضوع تحديد موارد المشروع ومن ثم ميزانيته، فبعد أن تتحدد المتطلبات الفنية (المواصفات) للمشروع وبعد أن تتم جدولة نشاطات المشروع فإن الخطوة المنطقية التالية لتأسيس خطة المشروع الأساسية هي تقدير تكاليف النشاطات وتقرير موازنة المشروع من قبل مديره، فكل مشروع يحتاج إلى تقرير أو تعيين نطاقه وجدوله الزمني وميزانيته من قبل مدير المشروع. هذه الخطوات الثلاث الأساسية يتطلبها تطبيق مبدأ القيمة المكتسبة في أي مشروع جديد، وهذه ببساطة هي أساس إدارة المشروع.

إن عملية توزيع الموارد على نشاطات المشروع ومن ثم تقدير تكاليفها تستند إلى الخطوات السابقة في بناء الخطة الأساسية وهي تحديد نطاق المشروع وجدولة نشاطاته، وبناءً عليه يتم توزيع الموارد على النشاطات وموازنتها بحيث يتطابق استخدامها مع ما هو متوافر في المشروع. وفي النهاية نحصل على موازنة المشروع المقدرة والمعتمدة من قبل مديره. وتجدر الإشارة إلى أن هناك تكاملاً بين كل الخطوات الثلاث المذكورة أعلاه. ثم يعرض المؤلفان لخطة مراقبة التكاليف (CAPS)، ومن ثم يناقشان مسألة التقديرات في مقابل الميزانيات وإدارة الاحتياطي من الميزانية لمواجهة المخاطر المختلفة والظروف غير الملائمة التي يمكن أن تصاحب تنفيذ المشروع أو بعضاً من نشاطاته.

بهذا الشكل يكون المشروع جاهزاً للتنفيذ ولتطبيق منهجية القيم المكتسبة أيضاً. ووفقاً لذلك يقدم المؤلفان الفصل الثامن بعنوان: تأسيس القيم المكتسبة الأساسية للمشروع Establish the earned value project management. هنا يعرض المؤلفان لألية تكوين القيم المكتسبة للمشروع وكيفية الحصول عليها. في الحقيقة يحتاج كل مشروع إلى خطة أساسية لتنفيذه، بعض مديري المشاريع يطلقون عليه النقطة المرجعية Point of reference والبعض الآخر يشيهاً بالوتد في الأرض Stake in the ground، وأوضح المؤلفان أن الأمر يصبح حرجاً وضرورياً جداً في حال استخدام المشروع لمنهجية القيم المكتسبة، إذ يتم قياس أداء المشروع خلال تنفيذه بالمقارنة مع خطته الأساسية. ومن ناقل القول الحكم بضرورة محافظة مدير المشروع على الخطة الأولية التي اعتمدها لمشروعها من أجل مقارنة التغيرات والانحرافات عن الخطة سلباً أو إيجاباً للحكم أخيراً على تقديراته الزمنية والمالية. ولقد بين المؤلفان أهمية الطرق المعتمدة للقياس في كل من الخطة والقيم المكتسبة. فعلى سبيل المثال إن اعتماد القيم المطلقة لا يعطى الانطباع الصحيح، وهذا يتعلق بحجم المشروع وكلفته، فالانحراف الصغير لا يؤثر في مشروع كبير، في حين يعدّ أمراً خطيراً في مشروع صغير محدود النشاطات والتكلفة، ولذلك نفضل في هذه الحالة اعتماد قيم النسب المئوية. ولقد عُدَّ المؤلفان طرق القياس هذه باعتبارها نقاط العلام مع قيم معينة أو مطلقة أو نسبية مئوية، أو وحدات مكافئة، أو القيم المعيارية لـ: EV. وأورد الكتاب جدولاً وأشكالاً توضيحية لهذه الطرق. كما أورد المؤلفان ثلاث حالات دراسية لخطة مراقبة الحساب أو الموازنة Control Account Plan-CAP والذي يجب أن يحتوي على ثلاثة عناصر منفصلة أو مميزة لكي يمكن قياسها: (١) هدف محدد للعمل (تحديد وتعيين الأعمال في المشروع)، (٢) إطار زمني لأدائها وتنفيذها، (٣) ميزانية معتمدة لإنجاز العمل المحدد أعلاه. وفي نهاية هذا الفصل تناول المؤلفان أهمية

الحفاظة على خطة المشروع الأولية وإدارة التغيير (باعتبارها حقيقة مؤكدة) لضمان وصول المشروع إلى برّ الأمان.

فى هذه النسخة الجديدة من الكتاب يقترح المؤلفان تطبيق هذه المنهجية لأجل مشتريات المشاريع أيضاً وقدما ذلك فى الفصل التاسع الذى حمل عنوان: استخدام القيم المكتسبة فى مشتريات المشروع Earned Value in project procurement، وهذا الفصل هو إضافة جيدة ومهمة لنسخة الكتاب هذه. فهما أن المشروع وحيد الحدوث، أو لا يتكرر، فإن مشترياته يمكن أن تكون وحيدة أيضاً ومتميزة. بعض المشاريع لا تملك أية مشتريات ويتم تنفيذها من قبل موارد (بشرية آلية/مواد...) الشركة نفسها. وبعض المشاريع تملك مشتريات قليلة لعدد محدد من بنويعها، فى هذه الحالة تبدو المخاطر فيها قليلة، والبعض الآخر من المشاريع لديه مشتريات كثيرة وقد تصل إلى (٧٥-٩٥٪) من مجمل أعمال المشروع، بعضها يكون جديداً وغير موجود الآن فى الأسواق، يجب توريده من شركات أخرى كما هو حاصل فى معظم المشاريع الإنشائية. إذا كان بالإمكان التعبير عن مشتريات المشروع بشكل مالى أو زمنى فقد يكون من المناسب للمشروع استخدام منهجية القيم المكتسبة فيه. وهذا الأمر يتحدد من قبل العاملين فى المشروع وعلى الأخص مديره. والتحدى الأكبر فى هذه الحالة هو تحديد كل من انحراف التكلفة والجدولة، إذ يلزمنا تقدير زمن الشراء والتكلفة أيضاً، ومن ثم قياس ثلاث قيم مستقلة كما ذكر أعلاه، وهذه القيم هى، القيمة المخطط لها PV، والقيمة المكتسبة EV، والتكلفة الحقيقية AC. ولقد أورد الكتاب ست خطوات أساسية لاستخدام القيم المكتسبة فى مشتريات المشروع: كتحديد قائمة المشتريات، ووضع خطة أساسية لمشتريات المشروع، وتحديد طريقة القيمة المكتسبة لكل نوع، وقياس أداء القيم المكتسبة والحقيقية، وتقدير التكاليف الحقيقية، والتنبؤ النهائى بالتكاليف لمشروع استناداً إلى أداء القيم المكتسبة. ولقد صنّف المؤلفان جميع المشتريات فى ثلاثة أنواع عامة: (١) مشتريات عالية المخاطر (مشتريات معقدة جداً)، (٢) مشتريات قليلة التعقيد أو منخفضة المخاطر، (٣) مشتريات روتينية.

إن نظام القيم المكتسبة ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو وسيلة لتقييم مسيرة تنفيذ المشروع مالياً وزمنياً. فالقيم الناتجة تُستخدم لمراقبة الأداء فى المشروع، وهذا ما قدمه المؤلفان فى الفصل العاشر من هذا الكتاب بعنوان: مراقبة الأداء مقابل القيم المكتسبة للخطة الأساسية Monitor performance against the Earned Value baseline. وفى هذا الفصل يشرح المؤلفان بالتفصيل كيفية قياس الأداء فى المشروع لتنفيذ الخطة

الأساسية للمشروع من خلال تقاطع معينة يتم اختيارها في المشروع تسمى خطة المراقبة Control Account Plan-CAP لإدارة عملية المراقبة، هي عبارة عن مجموعة المشاريع الصغيرة ضمن المشروع الأساسي Sub Project التي يتوقف عددها على حجم المشروع وتعقيده ومدته الزمنية إضافة إلى المخاطر المراقبة له. ومن المؤشرات لمراقبة الأداء: مؤشر أداء الجدولة (SPI) ومؤشر أداء التكلفة (CPI). وعلى كل مدير مشروع أن يقرر أي نوع من المؤشرات لعمل المشروع أن يحصل عليها، مؤشرات الجدولة، التكلفة، ... إلخ، ويوضح ذلك لفرق المشروع من أجل تسهيل عملية المراقبة والقياس وتحديث معطيات المشروع.

واستكمالاً لما أورده المؤلفان عن مراقبة الأداء في المشروع يقدمان الفصل الحادي عشر بعنوان: التنبؤ بالكلفة النهائية ونتاجات الجدولة Forecasting the Final Cost and Schedule Results لشرح آلية التنبؤ بالكلفة النهائية ومدة المشروع الكلية المتوقعة. وهنا يؤكد المؤلفان أهمية استخدام نظام القيم المكتسبة كأداة جيدة للتنبؤ بمستقبل المشروع. ويؤكد المؤلفان بأنه لدى المنظمات العديد من الأسباب للبدء في استخدام منهجية مبسطة للقيم المكتسبة، وذلك لمساعدتهم على إدارة أفضل لمشاريعهم؛ إذ إن تطبيق تحليل القيم المكتسبة سوف يُمكن مديري المشاريع ليس من قياس الأداء في مشاريعهم فحسب، وإنما الأمر يتعدى إلى إمكانية التنبؤ مبكراً بمستقبل المشروع، فمثلاً بعد تنفيذ (20%) من أعمال المشروع يمكن باستخدام العديد من القيم والمؤشرات التنبؤ بمدى كفاية الميزانية المتبقية للمشروع، وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تحدد نتائج المشروع النهائية وهي: الأول: جودة الخطة الأولية للمشروع، الثاني: الأداء الحقيقي مقابل الخطة الأولية المعتمدة، الثالث: نية أو عزم الإدارة التأثير في النتائج النهائية. ويعتبر المؤشران (SPI, CPI) جيدين لتقييم الأداء، ولكن يحتاج إلى التنبؤ الإحصائي (الاحتمالي) بالنتائج النهائية لأي مشروع يستخدم تحليل القيم المكتسبة، ومن أهم المؤشرات ذات الطبيعة الإحصائية والاحتمالية هي تقدير إنجاز المشروع Estimate at Complete-EAC وتعتمد هذه القيمة على قيمة التكلفة الحقيقية والتراكمية حتى تاريخه مضافاً إليها التقدير المُفصل لكلفة الأعمال المتبقية Estimate to Complete-ETC ويوضح المؤلفان آلية وطرق حساب قيمة المقدار EAC، مع العلم بأنه توجد أكثر من صيغة رياضية للحساب. ويوضح المؤلفان طريقة التنبؤ بتاريخ نهاية المشروع، وتكون باستخدام القيم المكتسبة المتعلقة بالزمن إضافة إلى طريقة المسار الحرج للمشروع التي تحدد الزمن المتوقع لإنجازه.

هنا يمكن أن يطرح القارئ السؤال التالي: ولكن ماذا لو كان لدينا عدة مشاريع؟ فما نُكر أعلاه يخص مشروعاً بعد ذاته. والجواب يأتي سريعاً من خلال الفصل الثانى عشر الذى حمل عنوان: استخدام القيم المكتسبة لإدارة ملف المشروع (أو مجموعة من المشاريع) Management project portfolio using Earned value - وهو إضافة جيدة وجديدة للكتاب فى هذه النسخة أيضاً - وفيه يقترح المؤلفان آلية تطبيق هذه التقنية أو النظام على جملة من المشروعات المرتبطة بعضها مع بعض (ضمن إدارة إشرافية واحدة). وأورد المؤلفان تعريف الـ Portfolio على أنها مجموعة من المشاريع المجموعة بعضها مع بعض لتسهيل عملية الإدارة الفعالة لهم من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للعمل. إن المسألة الأساسية هنا هى استخدام الموارد وتقاسمها بين عدة مشاريع، وهنا، كما يرى المؤلفان، يمكن لمنهجية القيم المكتسبة أن تقدم وسيلة فعالة، قياسية، دقيقة، ويمكن قياسها زمنياً لدعم قرارات الإدارة. وهنا يمكن طرح بعض الأسئلة: ما وضع الكلفة والجدولة الحقيقية لمجموعة المشاريع فى أثناء تنفيذها؟ كيف سيكون مقدار الكلفة الحقيقية لإتجاز مجموعة المشاريع؟ هل نملك المال الكافى (من الميزانية) لتمويل مجموعة المشاريع المرغوب فيها؟ ويجيب المؤلفان بأن القيم العديدة (الراسخة) solid earned value metrics يمكن أن تساعدنا للتغلب على هذه الصعاب لاتخاذ القرار المناسب. وهنا يؤكدان أن أكثر القيم أهمية واستخداماً، فى هذه الحالة، هو مؤشر الأداء للإنجاز أو To-Complete Performance Index-TCPI ويمكن تحديد قيمته ببساطة من خلال القيم التى استعرضناها سابقاً. وهذا بشكل ما عبارة عن نسبة قيمة الأعمال المتبقية remaining work إلى الميزانية المتبقية funds remaining. ويوضح المؤلفان علاقة (TCPI) مع ميزانية الإنجاز (BAC) (للحكم على التكلفة)، وعلاقة (TCPI) مع تقدير الإنجاز (EAC) (للحكم على زمن نهاية المشروع). كما يورد المؤلفان قالب (نموذج) القيم المكتسبة لإدارة حقيقية (ملف) أو مجموعة المشاريع.

وقبل أن تأتى على صفحات الكتاب التالية نقول لتفلسك: حسناً، إن هذه المنهجية يمكن تطبيقها فى المشاريع الضخمة، التى تتطلب رقابة مالية وزمنية، وعليه يمكن أن تطرح السؤال التالي: هل يمكن تطبيق هذه المنهجية فى جميع أنواع المشروعات؟ والجواب يكون من خلال الفصل الثالث عشر بعنوان: تطبيق القيم المكتسبة فى جميع المشاريع Implement Earned Value on all projects. فى هذا الفصل يؤكد المؤلفان أن تطبيق منهجية القيم المكتسبة لإدارة المشروع هو فعل سهل وتحدٍ فى الوقت نفسه، فمن حيث المبدأ يمكن تطبيق هذه المنهجية فى جميع أنواع المشاريع، فلا توجد صعوبة فى المنهجية بحد ذاتها، فأى مشروع يطبق مبادئ وأساسيات إدارة المشاريع يمكن له أن

يستخدم هذا المبدأ في مشروعه. إن التحديات هنا هي في مدى الالتزام والاستمرار بتطبيق مبادئ وأساسيات إدارة المشاريع داخل منظمة الأعمال نفسها، فمن أجل إجراء قياسات القيم المكتسبة يتطلب المحافظة بصرامة على مبادئ وأسس تطبيقات إدارة المشاريع ومتابعتها بشكل مستمر. فعلى الأقل يجب أن يتحدد هدف المشروع وغايته، وأن يكون ذلك ضمن خطة أساسية قابلة للقياس والمتابعة مالياً وزمنياً، ومن ثم مراقبتها في أثناء التنفيذ بشكل جيد من خلال قياس المتحقق منها والمنجز فعلياً وبشكل دوري (أسبوعياً مثلاً).

لقد حدد المختصون بالقيم المكتسبة (٢٢) معياراً كما هو موضح في ملحق الكتاب، وهذا مناسب جداً لأجل المشاريع الضخمة جداً أو المسماة mega-projects. لكن ليست معظم المشاريع هي مشاريع ضخمة ببيلايين الدولارات. لذا قلم المؤلفان بدراسة هذه المعايير الـ (٢٢) وقاما بتجميعها في عشر خطوات أساسية لتطبيقها في المشاريع العادية، أي استخدام القيم البسيطة من القيم المكتسبة التي تستند إلى ما أسلفنا ذكره من ضرورة التحديد الكامل لأعمال المشروع Full Scope of the Project وتحديد مشترياته أيضاً، ومن ثم وضع خطة أولية وفقاً لأعماله، وبعد ذلك يتم تقدير موارده، ومن ثم ميزانيته اللازمة وفقاً للجدول الزمني الذي تتم متابعتها ومراقبته في أثناء التنفيذ من خلال إجراء القياسات الأساسية للقيم المكتسبة، وذلك بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع المختلفة. ولقد أضاف المؤلفان إلى هذه النسخة من الكتاب الفصل الرابع عشر بعنوان: أنجز واجبك الائتماني حسب قانون Sarbanes-Oxley Act (Sarbanes - Oxley) Fulfill your Fiduciary duty and comply with Sarbanes-Oxley وفيه يتحدث المؤلفان عن قانون الضريبة (الرسوم) الائتمانية في الولايات المتحدة الذي صدر في العام ٢٠٠٢ والمسمى بـ: The Sarbanes-Oxley act of 2002 States، وهو خاص بألية ومسؤولية تقديم التقارير المالية الدورية عن نشاطات الشركات ومؤسسات الأعمال بما في ذلك تمويل المشاريع. إذ يوضح القانون أن التقارير يجب أن تكون بصيغة كتابية ومقدمة من قبل مكتبي المدير التنفيذي والمالي ومذيل بتوقيعهما. وينص القانون على أن أي مخالفة في تلك المتطلبات يتعرض صاحبها لغرامة قد تصل إلى (٥) مليون دولار أو للسجن لمدة (٢٠) عاماً أو كليهما. وهنا يوضح المؤلفان أهمية الدور الذي يمكن أن يقدمه تطبيق منهجية القيم المكتسبة في مساعدة المديرين الماليين والتنفيذيين لإعداد هذه التقارير المالية عن مشاريعهم وبسرعة بما ينطبق مع الأداء الفعلي لهذه المشاريع، وبما يتوافق مع هذا القانون. وأكد المؤلفان مرة أخرى ضرورة قياس العمل الفعلي في المشروع وفق التكاليف المخططة أو المقدرة (القيمة المكتسبة)، دون الاكتفاء

بقياس الكلفة الحقيقية فحسب ومقارنتها مع الخطة الأساسية كما هو حاصل الآن في أغلب المشاريع، مما يبين لهم الزيادة أو النقصان في التكاليف الحقيقية، ويسمى هذا أداء التكلفة. ولقد بينا كيف أن وزارة الدفاع الأمريكية قد طبقت ذلك على مشاريعها لمدة (أربعين سنة)، وقبلها (منذ ١٠٠ سنة) تم تطبيقها في الصناعة بنجاح كبير أيضاً. وفي نهاية الفصل أكد المؤلفان أن تطبيق الشكل المبسط لإدارة القيم المكتسبة يمكن أن يساعد المديرين التنفيذيين على تأمين شروط ومتطلبات قانون الضريبة الائتمانية، وهذا عملياً هو واجبهم القانوني حسب قانون Sarbanes-Oxley.

ومن أجل ترسيخ معايير القيم المكتسبة في ذهن القارئ، في وضعها الحالي، أورد المؤلفان هذه المعايير في ملحق منفصل، وعنوانه معايير نظام إدارة القيم المكتسبة The Earned Value Management (EVM) System Criteria وفيه أوردنا المعايير الـ (٣٢) الخاصة بإدارة القيم المكتسبة للمشروع التي استقر عليها الرأي. فمنذ أربعة عقود خلت، وتحديداً في العام ١٩٦٥، حددت القوات المسلحة الأمريكية ما يجب على القطاع الخاص القيام به من أجل تطبيق القيم المكتسبة في تنفيذ المشاريع الممولة من قبل الحكومة الفيدرالية. وكانت النتيجة لذلك وثيقة تضمنت نظاماً لمراقبة التكلفة والجدولة الزمنية للمشروع (C/SPCS) وقد سبق الإشارة إليها في المقدمة. وكانت تحتوي على (٣٥) معياراً يتوجب استخدامها وتطبيقها في جميع المشروعات الضخمة. وفي العام ١٩٩٦ أقرت وزارة الدفاع الأمريكية (٣٢) معياراً للقيم المكتسبة، والتغيير لم يشمل عددها فحسب (كانت سابقاً ٢٥)، وإنما محتواها أيضاً، إذ تم تدقيقها وتعديلها بحيث توافق التطبيقات العملية. والآن تستخدم هذه المعايير في المشاريع الحكومية والخاصة على حد سواء، وذلك لأنها أثبتت جدواها وفعاليتها في التطبيقات العملية. ولقد تم أيضاً إقرار هذه المعايير من قبل الجهات العلمية المتخصصة الأخرى ذات العلاقة كالعهد الأمريكي للتقريب الإلكتروني Industries Association Standard وغيرها، وتمت طباعة هذه المعايير رسمياً في العام ١٩٩٩. ولقد قُسمت هذه المعايير إلى خمس مجموعات رئيسية منطقية وهي:

- ١- مجموعة المعايير التنظيمية Organization Criteria.
- ٢- مجموعة المعايير المتعلقة بالتخطيط والجدولة والميزانية Planning, scheduling, and budgeting Criteria.
- ٣- مجموعة المعايير المتعلقة بحسابات التكلفة Accounting Criteria.
- ٤- مجموعة معايير التحليل (تحليل القيم المكتسبة) Analysis Criteria.
- ٥- مجموعة معايير المراجعة والتقييم Revisions Criteria.

وفى نهاية الكتاب أورد المؤلفان قائمة بالمصطلحات المستخدمة فى الكتاب والمتعلقة بإدارة القيم المكتسبة للمشروع مع تفسيرها، كما أوردنا دليلاً Index لأهم التعابير فى الكتاب، مما يسهل على القارئ غير المتخصص استيعاب محتوى هذا الكتاب.

رؤية نقدية للكتاب:

لقد حدد المؤلفان موضوع الكتاب ورسالته من عنوانه، إذ أتى العنوان صريحاً، مركزاً على مسألة محددة، بحيث لا يتشتت ذهن القارئ بمواضيع ومسائل أخرى مشابهة، أو ذات علاقة بإدارة المشاريع، وبناء عليه يمكن تسجيل أهم مزايا الكتاب بالتالى:

أولاً: يأتي الكتاب متناسباً واستجابة للتطور الحاصل فى صناعة الإنشاء، إذ تزداد مشاريعها تعقيداً، حجماً ونوعاً، كما تتعدد أطرافها بحيث يكون من الصعوبة بمكان مراقبتها ومتابعتها بدون اعتماد منهجية واضحة محددة وبسيطة وفى الوقت نفسه تعتمد على لغة الأرقام، وهذا ما تجسد فى فصول هذا الكتاب.

ثانياً: لقد نجح المؤلفان فى تزويد القارئ غير المتخصص أو الملم بخلفية الموضوع بمعلومات كافية تمكنه من استيعاب ما تم طرحه فى الكتاب، بشكل بسيط وسلس. فلقد خصصا لهذا الأمر الفصول الثلاثة الأولى، إضافة إلى المقدمة بحيث يتقدم القارئ خطوة خطوة فى معرفته واستيعابه لمحتويات الكتاب.

ثالثاً: لقد نجح المؤلفان أيضاً فى تقديم هذه المنهجية بشكل مبسط، ولا غرابة فى ذلك، فهما من أكثر من ساهم فى تطوير هذه المنهجية من خلال الأوراق العلمية لهما، كما أنهما على صلة كبيرة بالتطبيقات العملية لهذه المنهجية، سواء أكان فى معهد إدارة المشاريع (الأمريكى) أم من خلال البرمجيات المتخصصة فى جدولة المشاريع ومتابعتها. وهذا الأمر يُسجل لهما، بحيث استطاعا إقناع المشرفين على المشاريع بإدخال هذه المنهجية حيز التطبيق بعد أن تم تخليصها من جملة القواعد والشروحات النظرية المعقدة، التى عادة ما تتوفر للمهندسين، مقابل تعلقهم وعشقهم للغة الأرقام.

رابعاً: لقد حوى الكتاب تعديلات وإضافات مهمة عن نسختيه السابقتين شملت معظم فصول الكتاب، ولعل الإضافة الأهم هو مناقشة تطبيق هذه المنهجية على مشروعات المشاريع، التى يمكن أن تسبب، فى الكثير من الأوقات، تلكؤاً بيئياً لهذه المشاريع، وعليه فإن تقسيمه وتصنيفه لمشروعات المشاريع فى ثلاثة أنواع عامة، كما أسلفنا أعلاه فى عرض محتويات الفصل التاسع، يقلل من المخاطرة فى المشاريع. والإضافة الجديّة الأخرى هى طرحهم إمكانية تطبيق هذه التقنية لأجل جملة من

المشاريع أو ما يُسمى بحقيقية (ملف) المشاريع التي تخضع لإدارة عليا واحدة. وهذا أمر جوهري مهم، كونه يطرح أسلوبياً مبسطاً للتنبؤ بمستقبل هذه المشاريع والتحكم بها.

خامساً: يتيح الكتاب للمهندسين والإدارات العليا العاملين في حقل صناعة الإنشاء معرفة علمية واضحة ومبسطة للحكم على المشاريع التي يشرفون عليها، بحيث تكون الصورة لديهم واضحة في جميع مراحل هذه المشاريع، وبحيث يتمكنون من اتخاذ الأفعال أو التدابير الصحيحة قبل فوات الأوان.

سادساً: يأتي الكتاب متناسباً ومتوافقاً مع التطور الكبير الحاصل في حقل صناعة الإنشاء وصناعة البرمجيات المتعلقة بإدارة المشاريع ومتابعتها، إذ لا يخلو أي برنامج حديث من تطبيق لهذه المنهجية أيضاً، ولكن الكتاب يقدم المعرفة والخلفية العلمية اللازمة والضرورية، وهذا ما يشجع على زيادة إدخال الحاسب الآلي في إدارة المشاريع لتعظيم الفائدة والجودة أيضاً.

سابعاً: لقد زود المؤلفان الكتاب بملحق لمعايير إدارة القيم المكتسبة الـ (٢٢)، والتي استقر عليها الإجماع والرأي من قبل الهيئات والمرجعات العلمية في هذا الحقل، وأوردا دليلاً للمصطلحات المستخدمة في الكتاب مع تفسيراتها بما يتوافق مع منهجية إدارة القيم المكتسبة مما يُسهّل على القارئ من استيعابه لمحتويات الكتاب.

مع كل هذه المزايا، يمكن لنا تسجيل بعض الملاحظات، وهي، برأينا، لا تقلل من شأن وأهمية الكتاب على الإطلاق وهي:

أولاً: لقد خلا الكتاب من قائمة للمراجع المستخدمة فيها، مما يحرم القارئ من فرصة التعرف إلى المراجع التي استند إليها المؤلفان في إعداد وتقديم المادة العلمية فيه، وإن حوى الكتاب إشارات مختلفة للمراجع على شكل هوامش في أسفل الصفحة، ومع ذلك كان عددها قليلاً.

ثانياً: على الرغم من أن الكتاب يناقش منهجية جديدة نسبياً، على الأقل بالشكل الذي تم تقديمه، إلا أنه لم نجد في أي فصل منه تطبيقات عديدة تعتمد لغة الأرقام، التي يمشقها المهندسون والمشرفون على المشاريع كما أسلفنا أعلاه، تتيح للقارئ التأكد من بعض الحالات. على الرغم من أن المؤلفين أوردا أمثلة مجتزأة وعلى الأخص بعض الأشكال البيانية التي يبدو أنها مأخوذة من التطبيقات العملية. وقد يكون تفسير ذلك أن الكتاب هو لتقديم الخلفية العلمية لهذه المنهجية فقط وليس كتاباً في التطبيقات العملية التي يمكن أن نجد فيها في كتب أخرى أكثر تبسيطاً.

وختاماً يمكننا القول إن قيمة الكتاب كبيرة في نسخته الجديدة، وهناك الكثير من الإضافات التي أشرنا إليها أعلاه. وهو من أوائل الكتب العلمية المتخصصة التي تطرقت إلى هذه المنهجية بشكل منفصل ومستقل وبمبسط أيضاً، مما يساهم في تعميم الفائدة على شريحة واسعة من المعنيين بإدارة المشاريع. وربما تكون الأهمية الأكثر لهذه الكتاب هو توافقه مع التطورات الحاصلة في صناعة الإنشاء من حيث إسهامها الكبير في الاقتصاد الوطني للنول، ومن حيث تزايد تعقيد المشاريع وتعدد أطرافها، وخاصة مشاريع البنية التحتية التي يتم تنفيذها بنظام البوت (B.O.T) مما يتوجب على المشرفين عليها استخدام وسائل جديدة وفعالة لإدارتها والسيطرة عليها، لتحقيق النتائج المرجوة، والأهداف الإستراتيجية لهذه المشاريع، وتنفيذها ضمن الميزانية والزمن والجودة المقررة. وهذا مهم جداً في ظروف العولة الاقتصادية، وافتتاح الأسواق، واتفاقيات التجارة العالمية. أخيراً، يمكننا القول إن الكتاب، بلا شك، يُشكل إضافة علمية مهمة وكبيرة، وهو جدير بالقراءة. كما نحبذ ترجمته إلى اللغة العربية ليستفيد منه الدارسون والباحثون والمهتمون بإدارة المشاريع الناطقون باللغة العربية.

المراجع

مراجع متعلقة بموضوع الكتاب،

- 1- A Guide to the Project management Body of Knowledge»; 3ed ed.; PMBOK Guide; Global Standard; ANSI/ PMI 99-001-2004
- 2- Burke Rory,» Project Management –Planning and Control Technique;3ed ed.; John Eiley&Sons LTD1999; UK.
- 3- Goncalves Marcus,» Managing Virtual Projects»; McGraw-Hill,2005;USA.
- 4- Pyron Tim,» Special Edition Using Microsoft Office Project 2003,;Que-Publishing, 2004,USA.
- 5- Fleming Quentin W. “ Project Procurement Management:contracting, subcontracting, teaming, (Tustin, California: FMC Press,2003).
- 6- Michael T. Callahan; Daniel G. Quackenbush; james E. Rowings,» Construction Project Scheduling”, McGraw-Hill International, Civil Engi. Series,1992, Singapore.
- 7- Turner, R., Handbook of Project-Based Management, McGraw-Hill, 1993.
- 8- United States Department of Defense, Earned Value Management Implementation Guide, (Washington, D. C., December 14,1996.
- 9- United States Department of Defense, C/SCSC Supplement Guidance, Item#4, (July 1989Washington, D. C.)

بعض مواقع الإنترنت المختارة،

- 1- <http://www.QuentinF.com>
- 2- <http://www.Primavera.com>
- 3- <http://www.PMI.org>

داخل الشبكات التعاونية عشرة دروس مستفادة لمديرى القطاع العام

تأليف: روبرت أقرانوف
أستاذ فخرى فى كلية شئون البيئة جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية

ترجمة: الدكتور عجلان بن محمد الشهري
أستاذ التعليم والتقنية المساعد بمعهد الإدارة العامة - الرياض

راجع الترجمة: أ. محمد شحاتة وهبي
عضو هيئة تدريس بمعهد الإدارة العامة - مركز البحوث - إدارة الترجمة

● دورية الإدارة العامة

● المجلد السابع والأربعون

● العدد الرابع

● شوال ١٤٢٨ هـ

● أكتوبر ٢٠٠٧ م

داخل الشبكات التعاونية عشرة دروس مستفادة لمديرى القطاع العام*

تأليف: روبرت أقرانوف**

ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهرى***

راجع الترجمة: أ. محمد شحاتة وهبى***

ملخص:

تقدم هذه الورقة نظرة عملية لمديرى القطاع العام الذين يعملون ضمن شبكات داخل المنظمة. إذ تعتمد على الدراسة العملية التي أجراها المؤلف على أريمة عشر شبكة داخلية شملت مديرى القطاع الحكومى والاتحادى والدولى والمحلى فى الولايات المتحدة الأمريكية، ممن يتعاملون مع منظمات غير حكومية. وتوصلت النتائج إلى أن الشبكات شغلت بالكاد دور الهيئات العامة، فهى - على الرغم من انحصار نطاق قراراتها - بإمكانها أن تضيف قيمة عامة تعاونية عند التفرغ لسياسة مستقرة ومشاكل فى البرنامج الحكومى. تقدم هذه المقالة عشرة مقترحات عملية منبثقة من دراسة أوسع وأشمل لشبكات الإدارة العامة التي تم عرضها هنا. أما القراء الراغبون فى الحصول على رؤية أكثر عمقا فى أعمال الشبكات التعاونية فليعلم أن يبحثوا فيما وراء منفعات هذا العرض. فهذه القضايا مستمدة عمليا من منهج نظرية راسخة، ويعنى آخر، إن هذه الدراسة دراسة استقرائية تستخلص فيها النتائج النظرية من المعلومات المستتاة ميدانياً، ولذا فإن المنهجية تركز بشدة على استجابات مديرى القطاع العام المشمولين فى الدراسة.

تعرض هذه الورقة نظرة عملية لمديرى القطاع العام الذين يعملون ضمن شبكات داخل المنظمة. تعتمد هذه الدراسة على دراسة تطبيقية للباحث شملت أريمة عشر شبكة داخلية تتضمن مديرى القطاع العام والاتحادى والدولى والمحلى فى الولايات المتحدة الأمريكية، ممن يتعاملون مع منظمات غير حكومية. تقترح نتائج الدراسة بأن الشبكات الداخلية شغلت بالكاد دور الهيئات العامة، لذلك فإنها، على الرغم من انحصار نطاق قراراتها، يمكن أن تضيف قيمة عامة تعاونية عند التفرغ لسياسة مثيرة ومشاكل فى البرنامج الحكومى. لقد حان الوقت لتجاوز التبشير بأهمية

◆ هذه ترجمة لمقالة:

Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers, Robert Agranoff.

Public Administration Review. Washington: Dec 2006, Vol. 66 pg. 56

◆ ◆ أستاذ فخري فى كلية شئون البيئة جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية.

◆ ◆ ◆ أستاذ التعليم والتقنية المساعد بمعهد الإدارة العامة.

◆ ◆ ◆ ◆ عضو هيئة تدريس بمعهد الإدارة العامة - مركز البحوث - إدارة الترجمة.

الشبكات التعاونية باعتبارها شكلاً من أشكال الإدارة العامة التعاونية وأن ينظر داخل عملياتها، وعند بلوغ هذه الدرجة من تطور هذا الحقل، فإنه يتضح ما يلي:

- ١- أن «عصر الشبكات التعاونية» قد حل على حد قول (Lipnack and Stamps 1994).
- ٢- أن التدرج الوظيفي والأسواق مزودة الآن بالشبكات التعاونية (Powell 1990).
- ٣- أن مديري القطاع العام يقومون في شرك سلسلة من الشبكات الأفقية والرأسية التعاونية (Agranoff and McGuire 2003).

٤- أن الشبكات التعاونية بحاجة إلى المعالجة الجادة في الإدارة العامة (O'Toole 1997). إذا كان هذا النموذج له أهمية كبيرة عند مديري القطاع العام، فلم لا تحظى دراسته بالدقة نفسها التي تحظى بها دراسة التسلسل الهرمي في المنظمات أو الموارد البشرية أو عملية الميزانية التي يتم اختبارها؟ وذلك ما تتناوله هذه المقالة، فهي تنظر إلى كيفية تنظيم الشبكات التعاونية الداخلية بصورة أكثر عمقاً، وإلى كيفية إدارتها. كما تعرض بعض التطبيقات استناداً إلى الخبرات العملية، وكذلك تعرض عشرة ملامح مهمة للإدارة التعاونية.

إن القضايا المطروحة هنا جاءت استناداً إلى دراسة العمليات التي تقوم بها (١٤) شبكة من الشبكات العامة التعاونية في الولايات المركزية في الولايات المتحدة الأمريكية، التي تضمنت الاتحادية والمحلية والإقليمية والحكومات المحلية الرسمية والمديرين غير الحكوميين، وهم مديرو المنظمات غير الربحية والربحية والجامعات ومنظمات أخرى (Agranoff, forthcoming). وتكون مثل هذه الشبكات معتمدة حتى يمكن الاعتراف بها. أي إنه يتم تنظيمها من خلال محاسب قانوني يقوم بهذا الشأن وفق بعض الآليات الرسمية، وذلك بوصفها اتفاقاً حكومياً، أو من خلال إجراءات معينة، أو قد لا تكون هذه الشبكات معتمدة في الأصل من حيث وضعها القانوني، إلا أنها تكون دائماً منظمة وموجهة لتحقيق رسالة معينة تماماً مثلها مثل الشبكات المعتمدة. تلك الشبكات التعاونية هي شبكات منظمة داخلياً كما ذكر (Alter and Hage 1998)، ويتعين تمييزها عن الشبكات الاجتماعية التي تتطلب «دراسة وسائل الاتصال المرتبطة بعلاقات اجتماعية» (Laumann, Galaskiewicz, and Marsden 1978) أو علاقات متكررة (Nohria 1992)، داخل المنظمات وخارجها، التي تعد تقليداً غنياً ومتطوراً (Burt 1992; Granovetter 1973; White 1992). إن شبكات الإدارة العامة، عبارة عن ارتباطات تعاونية مثل الشبكات الاجتماعية، إلا أنها لا تتألف من ممثلين لمنظمات متباينة فحسب، تتجاوز حدود الأنماط التحليلية، وهي من ثم أجهزة عامة حقيقية.

أما مصطلح الشبكات الذى يكثر استخدامه (الإرسال، خدمات الإمداد، المحترف، الصداقة) فإنه بحاجة إلى أن يعرف بشكل أكثر تفصيلاً. فالمصطلح يتطلب ملامته للنشاط التعاونى أو العمل التبادلى دون أن يكون شمولياً بدرجة تجعله يحيط بكل علاقة إنسانية. فالتعاون يشير إلى القيام بعمل معين بالاشتراك مع آخرين، ويوجد عادة لحل مشكلة ما أو إيجاد مساحة لنشاط محدد. ويمكن أن يكون ذلك التعاون عرضياً أو منتظماً فى حدوثه، كما يمكن أن يحدث داخل المنظمات الرسمية أو فيما بينها أو خارجها. ويدور محور هذه المقالة على نشاطات الأفراد الذين يمثلون المنظمات العاملة عبر الحدود. وفى هذا السياق يعرف Agranoff و McGuire عمليات الإدارة التعاونية بأنها «عملية تسهيل القيام بالترتيبات التنظيمية المتعددة والعمل بها لحل المشاكل التى يتعذر على المؤسسات المستقلة حلها، أو يتعذر حلها بسهولة» (٢٠٠٢، ٤). وبعبارة أخرى، فإن تركيز شبكات الإدارة العامة يتجاوز دراسة المنظمات غير الرسمية أو الشبكات الداخلية للمنظمات بين الأفراد لتضمن العلاقات الداخلية فى هذه الحالة، والعلاقات الحكومية الداخلية التى تنبثق من التفاعل بين المنظمات الرسمية. ووفقاً للسرديات الإدارية، فإن هذه الهيئات تنص على أكثر المشاكل العامة المستفزة (O'Toole 1997) وأبعد من ذلك «تربط السياسات العامة بإستراتيجياتها وأطرها المؤسسية» (Kickert, Klijn and Koppenjan 1997, 1).

وهذه المقالة، تضع بين يدي القارئ عشرة اقتراحات عملية منبثقة من دراسة أكثر شمولاً أجريت على الشبكات فى الإدارة العامة. وفى هذا السياق فإن على القراء الذى يرغبون فى التوصل إلى فهم أعمق لآلية عمل عدد من الشبكات التعاونية أن يبحثوا فيما وراء صفحات هذا العرض. ومن الناحية العملية، فإن القضايا المطروحة فى هذه الدراسة مشتقة من منهجية النظرية المجردة (Strauss and Corbin 1998). وبعبارة أخرى، فإن هذه الدراسة تعد دراسة استقرائية تنبثق فيها النتائج النظرية من بيانات ميدانية. وهكذا، فإن هذه المنهجية تركز بقوة على إجابات مديري العموم أنفسهم. وقد تضمنت هذه الدراسة مناقشات مستفيضة تم تطبيقها فى هذا الحقل فى مناسبتين منفصلتين مع أكثر من (١٥٠) من مسئولى القطاع العام، بالإضافة إلى الملاحظات الميدانية واختبار عملية التوثيق فى الشبكات التعاونية. ولكن من حيث جوهر الموضوع، فإن الدروس الإدارية المستقاة من هذه الدراسة والتالية تبعاً فى هذه المقالة جاءت من المديرين أنفسهم. ويأمل الباحث، أن لا تسهم الرؤى العميقة فى هذه المقالة فى إثراء الأدب الإدارى المتعلق بالإدارة التعاونية فحسب، ولكن تكون أيضاً

مفيدة لأولئك الذين يزاولون هذا النمط من الإدارة. وفيما يلي رصد لهذه الدروس المستفادة، التي يراها المديرون حول الشبكات التعاونية، وذلك على النحو التالي:

الدرس الأول:

الشبكة ليست الوسيلة الوحيدة للإدارة التعاونية فحسب. إذ يعتبر التواصل عبر الشبكات في هذه الأيام من التعابير الرنانة حول المنظمات العامة، التي تشير إلى التواصل عبر الشبكات الاجتماعية، والملاقات الجانبية داخل المنظمات، وكذا العديد من المساعي المشتركة الأخرى. وإذا انتقلنا إلى مسألة الاتصال بين المنظمات، فإننا نجد أن المديرين في هذه الدراسة يرون أن الدراسة التي ربطت هذا العمل بالشبكة لا يمثل إلا نمطاً واحداً من أنماط الاتصال المشترك.

وتأتى الاتصالات الثنائية غير الرسمية مع ممثلى المنظمات الأخرى في المقام الأول بين هذه الاتصالات. ومن أشكال تلك الاتصالات المستخدمة، الاتصالات المباشرة وجهاً لوجه أو عبر الاتصالات الهاتفية، واليوم يمكن أن تكون عبر البريد الإلكتروني الذي يتيح الاتصال بشكل غير متزامن. وعلى مستوى المديرين فهم ماضون في بذل قدر كبير من جهودهم في علاقات ثنائية بين طرفين داخل المنظمات الأخرى. إضافة إلى ذلك، فإنه من الأهمية بمكان أن نذكر أن الكثير من الحكومات المحلية، والمنظمات الربعية وغير الربعية، تتصل ثنائياً بالأجهزة الفيدرالية والمحلية، وذلك من خلال المنح، أو العقود أو الاتفاقات التعاونية الأخرى. وفي بعض الحالات الأخرى، تكون تلك الجهود المشتركة متعددة الأطراف بحيث تتضمن ثلاثة كيانات أو أكثر. وهناك أيضاً اتفاقات بين الأجهزة وبين المنظمات داخل الحكومة الواحدة، وتلك العلاقة إما أن تكون ثنائية أو متعددة الأطراف. أما على المستوى المحلي، فهناك مجموعة من الخدمات التعاونية المتبادلة، والخدمات المدمجة، وفرضية الخدمة، وغيرها من الترتيبات الأخرى المألوفة لأولئك الذين يقومون بدراسة أنظمة الحكومات المحلية (Walker, 2000).

هذا في حد ذاته، لا يعنى أن الشبكات أداة لا أهمية لها في تحقيق التعاون. فهي في صورتها الحالية قد جلبت العديد من المنظمات إلى مائدة النقاش. فهي، وكما سنرى، أداة مهمة لتجميع الموارد التعاونية، والاستكشاف المتبادل، وخلق المعرفة. كما أن الأكثر أهمية من ذلك أن تلك الشبكات تفتح الباب على مصراعيه لاحتمالات جديدة، وقد لا تتوافر لمنظمة أو منظمين، أو حتى لثلاث منظمات تتواصل معاً.

يهدف تحقيق هذا الأمر. إلا أن تلك الاحتمالات ليست هي غاية الإدارة التعاونية. إذ إن تلك المنظمات تتقاسم مسؤوليات معينة فى العديد من الحالات وتتحمل وحدها قدراً بسيطاً من المسؤولية فى العديد من الحالات الأخرى جنباً إلى جنب فى العديد من اتفاقات الأجهزة المحلية، والمنح، والعقود، وحتى الاتصالات غير الرسمية التى تتضمن بعض القضايا مثل البحث عن المعلومات، أو عن بعض أنماط تعديل البرنامج (Agranoff and McGuire, 2003).

الدرس الثانى:

يستمر المديرون فى أداء أعمالهم الجسيمة دون الخروج عن إطار التسلسل الهرمى للمنظمة، فى حين أن المفهوم الشائع يقول إن الشبكات تحل محل التسلسلات الهرمية (Castells 1996; Koppenjan and Klijn 2004). وعلى الرغم من أنه من المؤكد أن الاعتماد المتبادل يؤدى إلى ارتفاع عدد العلاقات الأفقية التى تتخطى العديد من حدود المنظمة، إلا أن العلاقات الجانبية تبدو أنها تفشى التسلسل الهرمى بدلاً من أن تكون بديلاً له. ووفقاً للمديرين الذى تم استقصاؤهم فى هذه الدراسة، فإن هناك علاوة تشجيعية تمنح لمن له القدرة على تجاوز حدود المنظمة فى فهمه وأدائه، لكن هذه المهارة لم تكن بالضرورة لتحل محل الاحتياج لمهارات العمل داخل المنظمة.

ويميز تلك العلاقات الجانبية ما رصد خلال هذه الدراسة عند سؤال المديرين عن وقتهم فيما يقضونه؟ حيث أفادوا أن معظم وقتهم يقضونه فى العمل فى إطار التسلسل الهرمى للمنظمة. وبدا أن هناك نوعاً من الإجماع على أن هناك ما بين (١٥٪) إلى (٢٠٪) فقط من إجمالى وقت المديرين فى العمل يستهلك فى شتى أنماط النشاط التعاوني، بما فيها مشاركتهم فى الشبكات التعاونية. أما من حيث الاجتماعات ووقت المشاركين، فإن شبكة الإدارة العامة التعاونية النمطية هى أى منظمة تجتمع فى العادة شهرياً أو فصلياً، كما أن جهود فرق العمل أو المشاريع المركزة ضمن تلك الشبكات لا يتجاوز فى العادة أكثر من (٥) إلى (٧) ساعات عمل شهرياً.

كما أشار بعض المديرين فى هذه الدراسة إلى أن بقية وقتهم يشغلونه بالعديد من النشاطات غير التعاونية (مثل: التعاون الثنائى). وفى هذا السياق قال أحد رؤساء الوكالات «أغلب عملى لا يزال منحصراً فى التخطيط، ووضع الميزانية، والموارد البشرية، مثل نظرائى الآخرين فى منظمة...»^(١). كما قال رئيس آخر فى إحدى الهيئات «فى هذه الهيئة، أنا باعتبارى قائد الفرقة الموسيقية، الذى يتعامل مع كافة

المهام للوكالة العامة. في منظمة...^(٢)، فأنا في منظمة... لست إلا فرداً بين الكثيرين، في حين أعمل في غيرها لبعض الوقت فقط».

وما يسترعى الانتباه أن هذا لا يتضمن العدد المتزايد من متجاوزي حدود المنظمة أو متخصصي البرامج الذين يشتركون في الشبكات التعاونية والذين من ثم يقضون الكثير من وقتهم في التعاون. أما المتخصصون في البرامج فهم كثيراً ما يتجاوزون حدود المنظمة، بما يقدمونه من عمل تقني أو عمل قائم على المعرفة المتخصصة، والذي عادة ما يكون مهيناً للقلب على المشاكل التي تعود إلى المعرفة المجتمعية، وذلك في إطار المعتقدات المشتركة. على سبيل المثال، فإن محترفي حالات المعجز المتطورة داخل وخارج الحكومة في واحدة من شبكات الإدارة العامة أفادوا بأنهم إلى حد كبير يقضون جُل وقتهم في حل مشاكل العملاء والخدمات والتمويل المتداخلة. وفي هذا السياق شرح أحد مختصي جمعية الدفاع بقوله: «لقد عملنا سوياً لفترة طويلة فمنا فيها بكثير من الأعمال لدرجة أننا فهم بعضنا بعضاً فهماً تاماً». وفي هذا السياق، يبدو أن المحترفين الذين يعملون على حل المشاكل يشكلون تلك المجتمعات بصورة طبيعية ويمضون عبر الحدود على وتيرة واحدة، بهدف تفعيل البرامج الفرعية وكذا برنامج التكيف مع الهيئات المحلية (Thomas 2003)، ومن ثم فهم ينفقون وقتاً كثيراً في التعاون.

أما من ناحية الإداريين في هذه الدراسة، فيمكن القول إن الحقيقة السابقة تنطبق على بعضهم ممن يتجاوزون حدود المنظمات بصورة دائمة. فعلى سبيل المثال، ذكر أحد الإداريين في إحدى الهيئات بولاية نبراسكا بأن وظيفته تتضمن العمل كأداة اتصال بين الهيئات والأجهزة البيئية وكذلك مع أولئك الذين يتعاملون مع التنمية الريفية. وهذا أحد المسؤولين الرسميين الاتحاديين بإدارة التنمية الاقتصادية يُعد عضو الفريق الوحيد في عدد من ولايات الوسط الغربي الأمريكي. إذا يقضى وقته في الميدان بالعمل مع الحكومات المحلية أو مجموعات التنمية الاقتصادية، إضافة إلى الجهود التعاونية التي يبذلها مع الهيئات الاتحادية والأجهزة الحكومية الأخرى.

وعلى أي حال فإن الأمر بالنسبة لمدير خط الإنتاج يعد إلى حد كبير نشاطاً تجارياً في معظم الوقت، وذلك بمعالجة الأمور التي تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتسيق وإعداد التقارير والموازنات، بالإضافة إلى الضغوط التعاونية المتزايدة. ومن ثم فإنه كلما زادت العلاقات الخارجية، ازداد حجم العمل الداخلي المتعلق بالاتصالات مع الأجهزة الخارجية.

الدرس الثالث:

إن الارتباط عبر الشبكات يجلب عدة مزايا للإداريين على وجه التحديد بحيث تبقى المشغولين منهم على اتصال مستمر. وفي هذا السياق، فإن أولى الملاحظات الواضحة تتمثل فى أن النشاط التعاونى المدعوم، مثل الشبكات القائمة بالفعل، يجب أن يبين كيف أن المديرين المهمين أو المشغولين لن يضيعوا وقتهم فى المشاركة. وما يلفت النظر أن الشبكات فى هذه الدراسة لم تخل جميعها مما يهدد استقرارها، لكنها ظلت جميعها فاعلة لفترة طويلة. فمن أقدم الشبكات، شبكة الإدارة العامة بأوهايو، التى ساعدت المجتمعات الصغيرة فى إمدادها بالماء والتغلب على مشاكل المياه المستعملة فى مناطقهم، وهى تعود فى نشأتها إلى أواخر الثمانينيات ١٩٨٠م. ليس هذا بالإنجاز اليسير، نظراً لأن تلك الشبكات لم تكن موثقة قانونياً. ويُطرح هنا تساؤل حول السبب وراء بقاء تلك الهيئات؟ والجواب أنهم يقدمون أنماطاً مختلفة من القيم العامة لشركائهم العديدين.

كما أن الأداء يُعول عليه ضمن النشاط التعاونى. إلا أن النتيجة لا ترتبط تماماً بالتعديلات المدخلة على نمط سياسة المنظمة التى ذكرت فى بداية هذه المقالة. فى الواقع، تستطيع الشبكات أن تقوم بالعديد من أمور الخدمة العامة. فالشبكات لا تجلب العديد من الأطراف للمناقشة فحسب، لكنها تتمتع أيضاً بإمكانية توسيع قاعدة الموارد. ومن ثم فإن العنصر الأكثر أهمية لقاعدة الموارد يتمثل فى إمكانية توسيع قاعدة المعرفة، وهى تلك المهمة التى نوه إليها الإداريون بأنها مهمة لا غنى عنها. فلا غرو أنه من المعرفة تنبثق احتمالية التوصل إلى حلول جديدة يستبطنها وينفذها العديد من الأطراف. وأخيراً، فإن العديد من المديرين يربطون ذلك بالتعاون الكبير بين الشبكات بعضها مع بعض، وقد نفذ ضمن تلك الشبكات وحول أنشطتها، مثل «تخفيض تكلفة الهاتف والبريد الإلكتروني»، كما يقول المثل.

يكن مفتاح مشاركة الشبكات المدعومة فى الأداء، ويكن مفتاح الأداء فى إضافة قيم عامة، على حد قول (Moore 1995)، وذلك من خلال العمل المشترك بدلاً من العمل الفردى (Bardach 1998, 8). فقد أوضحت هذه الدراسة أن هذه الشبكات الأربعة عشرة التى تم دراستها تشتمل على أربعة أنواع من القيم العامة التى كانت ماثرة ربيبة، وأن المديرين وجدوا أن هناك أربعة فوائد جوهرية فى كل بعد من تلك الأبعاد، وهذه الفوائد على النحو التالى:

أولاً: القيمة المضافة للمدير أو المحترف، مثل تعلم طرق جديدة للتعاون، واكتساب مهارات بين الحكومات، وكيفية الاتصال بالشبكات، بالإضافة إلى تعزيز المهارات الفنية ومهارات تقنية الاتصالات والمعلومات.

ثانياً: المنافع المتراكمة للهيئة الأم، مثل إمكانية الوصول إلى معلومات وبرامج وموارد الهيئات الأخرى وكذا تقنيات الاتصالات، والتدريب المشترك لموظفي الهيئة، وأهم من ذلك كله توفير مدخلات خارجية مدعومة في قاعدة المعلومات الداخلية.

ثالثاً: المهارات المكتسبة من خلال العمل الجماعي، التي تتراكم على أثره عبر توفير الدعم خلال فترة معينة، وعلى سبيل المثال، تطوير التخطيط الداخلي للوكالة، قيادة التكيف مع التقنيات الحديثة، تطوير ثقافة الهيئة الداخلية التي تقود إلى حل المشاكل اللاحقة، وأخيراً معرفة كيفية اتخاذ القرارات إلكترونياً عبر استخدام تقنيات متعددة ومن خلال مجموعات عمل إلكترونية.

رابعاً: معرفة النتائج المؤكدة والمتراكمة، وذلك مثل خطة العمل، مؤتمر تطوير الإمكانات، والإستراتيجيات الحديثة للهيئات المحلية، وسياسات الهيئات المتعددة والتفسيرات التي تطرأ على البرامج. وتلك الأنماط من الأداء ذات القيمة المضافة تدعم جهود الإداريين في المشروعات التعاونية.

الدرس الرابع:

تفرد الشبكات بملامح معينة عن المنظمات الأخرى، لكنها لا تختلف تماماً عن تلك المنظمات. فعندما ينغمس المديرون في تلك التجمعات المنبثقة، فإنهم يكتشفون وجود مزيج من الممارسات القديمة والحديثة. ومن هذا المنطلق ندرك أن الشبكات التعاونية مختلفة عن المنظمات الأخرى، بمعنى أن تلك الشبكات لا تخضع لنظام التسلسل الهرمي، حيث يتضح أن اللاعبين من مديرين وغيرهم في مضمار تلك الشبكات يقفون على قدم المساواة بدرجة كبيرة باعتبارهم ممثلين تنظيميين، وبالنظر إلى أعمالهم نجد أن أكثر العمليات تخضع للنقاش ويتخذ حيالها قرارات بإجماع أولئك الممثلين. أما من حيث الموارد فتتدفق من مصادر متعددة، كما أن هناك بضعا من العقوبات البسيطة نسبياً ضد حالات الانسحاب. وعوداً على بدء فإن الشبكات لا تختلف عن المنظمات الأخرى؛ لأنها تطبق بعض الممارسات المتبعة في المنظمات الأخرى، مثل قواعد التشغيل، والإجراءات، إلخ. وللقوق على بعض تلك الملامح، فإن أكثر تلك الشبكات حددت مهامها وأهدافها العامة والتفصيلية بدقة، وذلك لتحديد إطار نمط

المنظمة، وهذا التنوع فى شكل الشبكات فى حد ذاته يشبه إلى حد كبير بنية المنظمات غير الربحية أكثر من بنية المنظمات البيروقراطية الضخمة.

وبالتمعن فى إدارة تلك الشبكات، فقد تبين عملياً أن جميع الشبكات الأربعة عشرة التى تم دراستها فى هذه المقالة تعمل من خلال مجلس إدارة منتخب من كل ممثلى الهيئات، وهو إلى حد كبير يشبه مجلس التنفيذيين فى أى منظمة لاربحية. وهو ما يتفق مع النظام المألوف فى المنظمات، فالقطاعات المختلفة (الاتحادية، والمنظمات غير الربحية، والمنظمات الربحية) أو الهيئات ذات المصالح المحددة (الجامعات، والهيئات الإقليمية) لها مقعد مخصص فى ذلك المجلس، لكن هذه الهيئات نادراً ما تتجز العمل بعيداً عن التخطيط الإستراتيجى أو الموافقة النهائية على المشاريع والجهود المبذولة فيه. وقد أوضحت الدراسة أن العمل الفعلى فى جميع الشبكات التى تم دراستها قد أنجز إما عن طريق لجان دائمة (على سبيل المثال لجان خاصة لكل من: المالية، ونقل التقنية، والعلاج عن بعد، والتطبيقات التربوية، والمراجعة الفنية للنقل) أو عن طريق ورش العمل المركزة والقصيرة الأمد (مثل: التصوير المقطعى بالموجات تحت الحمراء، وخطوط المشاة وراكبى الدراجات، والاستعمال الواسع النطاق للرسائل، وزيارة المجتمع، وتوفير المياه ومعالجة المياه المستعملة). وبطبيعة الحال فإن ملامح الهيئات هذه تؤكد عدم اختلافها عن فرق العمل واللجان الدائمة للمنظمات غير الربحية التى تؤدى أعمالها بصورة تطوعية، وذلك من خلال ما تسهم به الخبرات داخل وخارج الشبكة أينما وجدت. والمغزى من هذه الممارسة هو التوصل إلى اتفاق بخصوص المزايا الفنية والإمكانات بعيداً عن الانخراط فى نظام التسلسل الهرمى.

إلى هذا الحد فإنه يوجد اختلاف بسيط بين المنظمات والشبكات بصورة أكبر مما يبدو للوهلة الأولى، وخاصة عندما يستدرك المرء الحقيقة القائلة بأن المنظمات ذات التسلسل الهرمى هى تغير مستمر. إنه من المسلم به أن الهياكل البيروقراطية قد أصبحت أكثر مرونة ونفاذاً خلال القرن الماضى (Clegg 1990, 181). أما اليوم فإن المنظمات أصبحت أكثر اتصالاً بغيرها، فهى تنشأ وتتوالد جيلاً بعد جيل، كما أنها تجدد من قدراتها، مع الأخذ فى الاعتبار الموازنة بين القوى الداخلية والطلبات الخارجية، التى تتضمن إدراك أهمية بناء شراكات من خلال التفاعل الداخلى والخارجى، وبناء التحالفات والائتلافات، وتشكيل وإعادة تشكيل الفرق تتجاوز مهام المنظمة وحدودها، والتعاون لإدارة الاعتمادات المتبادلة بفعالية (Saint-Onge and Armstrong 2004, 191). وبهذا المعنى، ربما بدت البيروقراطيات والشبكات الدائمة متشابهة إلى حد بعيد

لأنهما تحتاجان إلى أن تكونا مهتمتين بإدارة الشراكات المعقدة التي تتسم بالحدود غير الواضحة. كما أن هناك اختلافاً يكمن في أن أحد المديرين يقوم ببناء الهياكل التنظيمية وخلق القواعد والإستراتيجيات تحت مظلة المنظمة الواحدة، في حين يتعين على الآخر بناء هياكل تنظيمية وقواعد وإستراتيجيات داخل نطاق المنظمة وبصورة جماعية، وهي بدورها توائم احتياجات التنظيمات المتعددة كافة.

الدرس الخامس؛

أثبتت السرديات الإدارية أنه ليست كل الشبكات التعاونية بمقدورها وضع سياسات محددة أو القيام بتعديلات على البرامج التي تُسند إليها. إلا أنه ما يؤخذ في الاعتبار أن النشاط التعاوني له العديد من المنافع ذات المردود العام، لكن ليست كل تلك المنافع تتدرج بدقة ضمن إطار «حل المشاكل المثيرة بين الهيئات». وحول التساؤل عن قدرة تلك الشبكات على صياغة الاتفاق والتوصل إلى عمل مفيد بشكل متبادل، يجيب بعض مديري تلك الشبكات ممن يعملون لدى عدد من الشبكات التعاونية بأنهم لم ينخرطوا بالفعل في ذلك النوع من الأنشطة. كما أظهرت عملياً بعض الاستقصاءات اللاحقة أن هناك أربعة أنواع مختلفة من الشبكات التعاونية من بين الأربعة عشرة شبكة التي تم دراستها، وتمثل تلك الأنواع فيما يلي:

النوع الأول: يتضمن ثلاثة أنواع من الشبكات التعاونية تتسم بأنها معلوماتية، حيث يعقد الشركاء اجتماعاً حصرياً يتبادلون فيه المعلومات حول السياسات والبرامج، والتقنيات، والحلول الممكنة. كما أن أي تغييرات في هذا النوع من الشبكات أو أي عمليات تتم مناقشتها من قبل الهيئات نفسها طوعاً.

النوع الثاني: يتضمن أربع شبكات أخرى تتسم بأنها متطورة، إذ إن معلومات الشريك والتبادل التقني تأتي متحدة مع التعليم وخدمة الأعضاء، وهي بدورها ترتقى بقدرات الأعضاء بخصوص تطبيق الحلول الممكنة في المنظمات والهيئات المحلية.

النوع الثالث: يتضمن ثلاث منظمات تعاونية أخرى صنفت على أنها شبكات ممتدة، حيث تكون النشاطات في هذا النوع من الشبكات المتطورة نشاطات مشتركة. إضافة إلى ذلك، فإن لدى تلك الشبكات الممتدة خططاً إستراتيجية لأى تغييرات تطرأ على السياسة والبرنامج الحكومي، وهي تؤدي بدورها إلى التبادل أو التنسيق فيما يتعلق بالموارد المتاحة، رغم أن عملية صناعة القرار وتطبيقه تُترك في النهاية إلى الهيئات والبرامج.

النوع الرابع: يتضمن أربع شبكات تتسم بأنها شبكات عملية، حيث يجتمع الشركاء للقيام بأية تعديلات داخلية بما يضمن التوافق والتعاون، ويتميز هذه الفئة بأنها تتبنى رسمياً النهج العملية للتعاون، بل إنها تقدم الخدمات إضافة إلى تبادل المعلومات وتعزيز القدرات التقنية.

ومما سبق يتضح جلياً، أن الشبكات المعلوماتية والمتطورة لا تشترك بشكل مباشر فى التعديلات للسياسة والبرامج الحكومية، وهذا فى حد ذاته لا يضعها فى مكانة أقل أهمية من الشبكات العامة التعاونية. ويتضح من دراسة الشبكات التعاونية أنها لا تزال دراسات حديثة، كما أنه لا يتعين على أى قطاع ضمن تلك الهيئات الداخلية الالتزام بأطر أو مفاهيم بحثية استقرائية أو مفترضة سلفاً. إلا أنه لا يزال هناك عدد قليل من الهيئات التعاونية وأجهزة الخدمات العامة. إضافة إلى ذلك، فإن العمليات فى تلك الشبكات غالباً ما تتمخض بشكل غير مباشر عن نتائج وإستراتيجيات، وتعديلات، وسياسات وبرامج. ومن وجهة نظر واقعية، فإنه ربما كان هناك العديد من الشبكات والهيئات التعاونية الناجحة الأخرى التى هى فى انتظار من يكتشفها. وعلى سياق ملامح ذلك التعاون، فإن المختصين فى علم دراسة الأنواع يقترحون بأن تلك الشبكات يجب تحليلها برؤية مستتيرة.

الدرس السادس:

تعتبر القرارات أو الاتفاقيات التعاونية ضمن الشبكات التعاونية هى نتاج نمط معين من أنماط التعلم والتوافق المتبادل. وعلى الرغم من أن الشبكات التعاونية تشبه المنظمة غير الربحية، إلا أنها نادراً ما تتبع الإجراء البرلماني لعدة أسباب، منها أن كل الشبكات التعاونية لا تصنع القرارات، إذ يفضل الرجوع إلى العديد من العمليات التشاورية مثل «التوصل إلى الاتفاقيات» بدلاً من صنع «القرارات»، إذ يفهم ضمناً من عملية (صنع القرار) أنه يشتمل على التطبيق. فمن الضروري فى تلك الهيئات التعاونية أن تكون القرارات والاتفاقيات مبنية على الإجماع، وذلك يرجع لمشاركة الإداريين والمحترفين، فهم يُعدون شركاء فى ذلك التعاون، وليسوا فقط تابعين بارزين. وهكذا فهم مشاركون فى هذه الدعوة وشركاء فى وضع الإستراتيجيات، وتشكيل العمليات، والبرمجة إلى آخره. أما من حيث السلطة القانونية فإن مديري تلك الهيئات التعاونية لا يتمتعون بأى قدر من السلطة القانونية على الإطلاق (ما عدا، بالطبع ما كان منها فى إطار الهيئة المحلية) كما أنه لا سلطة لهم على جميع المعلومات التقنية. فالسلطة فى الشبكات

التعاونية يتشارك فيها العديد من الشركاء في هذا التجمع التعاوني مثل: الإداريين الآخرين، ومتخصصي البرامج، ورجالات البحث ومتخصصي البحوث السياسية، وجماعات المصالح ومسؤولي جمعية الدفاع عن الحقوق. وفي هذا السياق، فإنه من غير المحتمل في أي تجمع تعاوني أن يكون للشركاء أو أي ممثل ضمن ذلك التجمع سلطة قانونية أو مصادر مالية تتيح له معالجة أي مشكلة بالكامل. وأخيراً، فإن تطبيق العديد من الحلول التعاونية الممكنة لا تكمن فقط في الشبكات نفسها أو في أي هيئة أو برنامج على حدة، وإنما تكمن في التعاون بين جميع تلك الشبكات.

وليس هناك أدنى شك في أن صناعة القرارات والاتفاقات التعاونية تعد معادلة لمهام فرق البحث عن المعرفة داخل المنظمات الفردية (Newell et al. 2002). حيث يسود الإجماع على الاقتراحات الرسمية والاقتراع. فعلى سبيل المثال، أشار أحد المشاركين في الدراسة قائلاً: «تتضمن اللوائح الداخلية في منظماتنا دليل الاشتراك في الاجتماعات، لكننا لا نستخدمها إلا بعد التوصل إلى اتفاق». وحول ذلك الدليل هناك العديد من الرؤى من جانب المشاركين والمسؤولين في الشبكات التعاونية، حيث قال أحد رؤساء الشبكات التعاونية: «إن قواعد الإجراء البرلماني ليست هي الملاذ الأخير؛ إذ إننا عندما نوشك على التوصل إلى إجماع الرأي، نلجأ إلى دليل الاجتماعات غير الرسمي لندفع الأمور قُدماً». كما صرح أحد المشاركين بالقولين التاليين: «إن عملية التعلم تكون واضحة ومباشرة وعنصراً موازياً لقرارات الشبكة»، وقال أيضاً: «عندما نتفق على أن هناك قضية، نهتم بالنظر في مضامينها، ومن ثم ندرسها ونناقش النتائج قبل اتخاذ أي إجراء»، كما صرح مشارك آخر بما يلي: «نحن نحاول الرجوع إلى الوضع الفني نفسه إذا أمكن ذلك. وهذا يعني أنه يجب لأي أحد فرداً كان أو فريق عمل أن يدرس المشكلة بعناية، ومن ثم مناقشتها»، كما صرح آخر بأن «لجنتنا الخاصة بنقل التقنية هي المسؤولة عن البحث عن حلول واضحة للمياه في بلدة صغيرة، ومن ثم فهم يصبحون قاعدة مناقشات لجنة التوجيه». وأخيراً، علق أحد المديرين عند مقابلته بما يلي: «إن اللجنة الفنية للنقل مسؤولة ليس بالنظر إلى جدوى المشاريع فحسب، لكنها مسؤولة كذلك عن تقديم مشاريع حديثة خاصة ببرمجة النقل وجدولتها ضمن جدول أعمال لجنة السياسات». ومن التعليقات السابقة للمشاركين نجد أنها سلطت الضوء على منهجية المركزية المتبعة التي تجعل الشبكات جهازاً للتعلم حسبما ذكر (Senge's 1990) أي تكون منظمة معنية بالتعليم. وبناء عليه فإنه يمكن تمييز نموذج عملية صناعة القرارات في الشبكات المثالية الذي يتضمن التعلم المشترك الذي يؤدي إلى إجماع عن طريق الوساطة بين الأطراف.

والمهم فى هذا الشأن أن تلك العملية التعاونية ترمى إلى خلق قوة جماعية تزود الأفراد والمنظمات بإمكانات جديدة. «وتتمثل القضية الأساسية فى خلق نموذج كاف من التعاون بين عناصر المجتمع المنفصلة لإنجاز المهام» (Stone et al. 1999,354)، فى هذا العالم المحير والمعقد الذى يتم فيه إعداد الترتيبات المؤسساتية بشكل غير محكم. وقد بينت الدراسة أنه حتى تتوافر إمكانات جديدة، فإن الشبكات التعاونية التى أجرينا الدراسة عليها قد استخدمت ستة قرارات أولية ملحوظة قبل صناعة القرار أو وضع إستراتيجيات اتفاقيات التعلم. وقد أعدت هذه القرارات لتكون بسيطاً للتوصل إلى الإجماع، وذلك من خلال:

- ١- مجموعة النقاش أو تبادل الأفكار.
- ٢- التفاوض السياسى حول المسائل الحساسة والاحتياجات الشديدة.
- ٣- التطبيقات المباشرة للتقنية أو قواعد القرارات المبكرة أو صياغتها مسبقاً.
- ٤- تطبيق الإجراءات الموضوعية والمُصاغة مسبقاً (مثل: تلك المتعلقة بالتعليمات، أو المنح، أو القروض).
- ٥- القرارات الموجهة من خلال البيانات أو الاتفاقيات (مثل: دراسات السوق، نماذج الاستخدام، تقارير الحوادث أو المرور).
- ٦- المحاكاة أو المجموعات الإلكترونية أو أساليب اتخاذ القرار المبكر وغيرها من آليات اتخاذ القرار.

ومما سبق فالشبكات المعلوماتية والمتطورة تميل إلى أن تكون مشتركة فى أول هئتين فى المناقشة بشكل حصري، حيث تتبادل البيانات والمعلومات مع مجموعات التفاوض السياسى، فى حين أن الشبكات الممتدة والشبكات العملية تكون مشتركة مع العديد من الشبكات الست السابقة التى تم مناقشتها. وإجمالاً، من المحتمل أن الشبكات التعاونية العامة لا تتخذ كل القرارات وكل ما كان مختلفاً عن العمليات الداخلية لمنظمات التعلم، إلا أنه يجب الاعتراف بالحدود التنظيمية من خلال ما يمكن أن يصفه المرء باحترام الشريك أو السلوك غير المتسلسل.

الدرس السابع:

أثبتت النشاطات التعاونية الأكثر تميزاً فى جميع الشبكات أن محور تركيزها هو إدارة المعرفة فى القطاع العام. وبالنظر إلى المجتمع المعاصر، نجد أنه مجتمع معرفى،

إذ يزيد العمل المعرفة بشكل تراكمي، إلا أن هناك فجوات جوهرية في المعرفة قادت كل شبكات الإدارة العامة إلى مزيد من البحث حتى تتمكن من إدارة هذه السلسلة بطريقتها. وفي هذا السياق أشار أحد الباحثين إلى أن «المعرفة مزيج مرين من التجربة المؤطرة، والقيم، والمعلومات البيئية، وحكمة الخبراء التي تشكل الإطار العام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة» (Davenport and Prusak 2000, 5). في حين تشير البيانات إلى حقائق حصرية وموضوعية كما تشير إلى أن المعلومات هي رسالة تأتي في ثوب وثيقة أو وسيلة اتصال مسموعة أو مرئية، فالمعرفة تمثل أكثر عملية موجهة من حيث الحصول عليها ومن حيث مخرجاتها. وفي هذا السياق فإن إدارة المعرفة لها بعدان هما:

البعد الأول: المعرفة الواضحة، التي يمكن تصنيفها وعرضها بسهولة في صورة كلمات، أو أرقام، أو خرائط، أو رسوم.

البعد الثاني: المعرفة الضمنية، التي تتجسد في الحواس، وفي المفاهيم الفردية، والتجارب الفعلية، والأمور البديهية، والقوانين الأساسية (Saint-Onge and Armstrong 2004).

ومما سبق فإن إدارة المعرفة هي تلك العملية التي تهدف إلى الجمع بين المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية وعرضها وإظهارها، وقد أشار أحد الباحثين إلى أن تلك العملية «تتضمن أداء ماهر، وبمعنى آخر فإن (إدارة المعرفة) تعد تطبيقاً عملياً دقيقاً للتفاعل الاجتماعي» (Tsoukas 2005, 158-59).

وقد عرفت عملية إدارة المعرفة في الشبكات التعاونية التي تم دراستها، من خلال المهام الرئيسية للجان الدائمة وجماعات العمل، وذلك بعدة طرق على النحو التالي:

أولاً: أن جميع الشبكات بشكل رئيسي بدأت بمسح شامل للبيانات والمعلومات التي تم تطويرها من شركائهم أو التي يمكن الوصول إليها من خلالها، بالإضافة إلى قواعد البيانات الخارجية التي أتيج لهم استخدامها.

ثانياً: أن هذه المعلومات تستخدم لتطوير «الموارد الخاصة»، ويتضح من ذلك أن المعرفة الواضحة تستخدم المصادر مثل المكتبات العامة، وقائمة المحتويات، والخطط الإستراتيجية، ونشرات الحقائق، وأدلة السياسة، والدراسات المركزة، والمسوحات، والمؤتمرات وورش العمل، ولوحات الإعلانات الإلكترونية، ومراجعة العمليات، والخطط طويلة المدى، والنماذج والمحاكاة، ودراسات السوق.

ثالثاً: أن المعرفة الضمنية نادراً ما يُعرف كُنهها، إلا أنه يتم تناولها بشكل منتظم عبر استشارات أصحاب المصالح، كتيبات الممارسات المميزة، وجماعات العمل، كـ «مجتمعات الممارسة» هيئات تقرير مشروع الدراسة، عروض الخبراء، وورش العمل المتخصصة، وورش عمل تستخدم أداة التحليل^(٢) SWOT، وذلك لتحليل الظروف الحالية والمحتمل تغييرها، والمساعدة الفنية اليدوية، وجلسات تطوير قيادة المجتمع، الندوات التى يكون محور اهتمامها «الأساليب الناجحة»، والهيئة المباشرة، ومكاتب الخدمة، وجلسات الاستماع العامة.

رابعاً: أن الشبكات حاولت أن تنظم واجهة المعرفة الواضحة والضمنية ليس من خلال التقنين، لكن من خلال التغذية المرتدة غير الرسمية، وذلك على عدد كبير من نشاطات إدارة المعرفة المشتغلين بها، ويتم ذلك عادة من خلال بعض التقييم غير الرسمي الذى يتبع الانتهاء من المشروع أو يتم من خلال اجتماعات مجلس إدارة الشبكة أو لجنة التوجيه.

خامساً: أن أغلب الشبكات وفرت وبشكل مباشر خدمات لبعض الهيئات الشريكة فيما يتعلق بإدارة المعرفة، وذلك من خلال:

- إعداد التقارير الرسمية.
- الرد على طلبات البيانات.
- التزويد بنموذج تخطيط البيانات.
- تداول تقارير السياسات.
- رعاية ندوات الهيئة وجلسات إعداد التقارير.
- توفير الخبرات الفنية التى تربط بين الشبكات وبعض الهيئات المحددة، وفى بعض الحالات توفير الدراسات المطلوبة من الهيئات.

وما يجدر الانتباه إليه الآن، أن كل تلك النشاطات لإدارة المعرفة تلقى الدعم من خلال استخدام المعلومات وتقنيات الاتصالات، كالبريد الإلكتروني، والاجتماعات عن بعد، وأنظمة المعلومات الجغرافية عبر الشبكة الإلكترونية، وبرامج دعم القرارات، وما شابه ذلك من أنشطة. وتمتد تلك الوسائل أساسية بالنسبة للشركاء الموجودين فى أماكن تنظيمية متباينة، إذ على الرغم من أنه لا بديل لهم للاتصال المباشر (وجهاً لوجه)، فإن الأسلوب الطبيعى للمعرفة التفصيلية يحقق نجاحاً فى هذه الحالة.

وبالطريقة نفسها التي تبحث بها المنظمات عن وسيلة للتعبؤ المنظم، فإن الشبكات تحاول استغلال عملياتها غير المحدودة لتنسيق عمل الأفراد المستهدفين الذين يمكن أن يطبقوا مهاراتهم الفريدة وخبراتهم في التغلب على المشاكل المحلية التي يواجهونها داخل المشروعات التعاونية (Tsoukas 2005, 111). وما يجدر ذكره هنا، أن أولئك الأفراد هم جزء من أنظمة المعرفة الموزعة التي وجدت عبر حدود المنظمة، التي تمتلك قيوداً أقل إلى حد ما، أو عمليات خاضعة للقوانين، لكنها تسارع في حل المشكلات التي تتجاوز نطاق أي هيئة منفردة.

الدرس الثامن:

على الرغم من الروح التعاونية وهالة تسوية الخلافات في الجهود التعاونية، إلا أن الشبكات التعاونية لا تقبع بعيداً عن الصراعات وقضايا السلطة المتعارف عليها. إذ إن هذه الاهتمامات تصبح واضحة تمام الوضوح عندما تنهار العمليات والاتفاقات التعاونية. فالإدارة التعاونية بما تتضمنه من تعلم متصل، وإجماع، وتوجيه للتسوية التعاونية، قد يُفترض فيها أن تكون مصدر الرعاية الشاملة بين المجموعة التعاونية؛ إذ تكون بمثابة حجيرة داخلة يجتمع فيها مجموعات صغيرة، يدرسون الوضع وتبادلون أطراف الحديث بدماثة، ولين ومن ثم يتوصلون إلى اتفاق. لكن يبدو أن الحقيقة غير ذلك، حيث أشار عدد من المشاركين في تلك الشبكات التي تم دراستها أن العديد من التحديات التي يواجهونها تعود إلى الصراعات بين الشركاء.

فشركة (Darby) على سبيل المثال، وهي عبارة عن شبكة معلوماتية لمستجمع الأمطار في وسط ولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، تفككت تقريباً إلى كيانات متفرقة، وذلك عندما دعم بعض أعضائها قانوناً للكونجرس يقضى بأن يكون المستجمع المائي مأوى وطنياً للحياة البرية. إذ إن ذلك المأوى الوطني للحياة البرية كان سبباً لإثارة الخلاف والشقاق الذي بدوره أعاق جهود الشركاء في تبادل الأفكار والرؤى حول الوضع البيئي وجهود المعالجة في ذلك المستجمع المائي. وبالمثل فقد كافح مجلس المعلومات الجغرافي في ولاية أيوا أكثر من سنتين مع المسئول الأول عن المعلومات في الولاية. إذ إن هذا المسئول لم يُبدِ رغبته في دعم جهود المجلس لاستقطاب مسئول في تخصص في هذا المجال يكون منوطاً بمساعدة الحكومات المحلية في الوصول إلى نظام المعلومات الجغرافية. كما أن هيئة تخطيط وتطوير ولايتي كنتاكي - إنديانا كان لا بد أن تتعامل مع صراع هائل حول تحديد موقع جسر ثانٍ فوق نهر أوهايو

بمدينة لوسفيل. وبعد سنوات من الصراع، تم اقتراح جسرين (فى المدينة/فى ضاحية المدينة)، مما أزال العديد من تحسينات النقل المحلية الأخرى.

هذه «الصراعات الهائلة»، إن صح القول، توضح أن الأمور لا تسير دائماً فى تناغم داخل الشبكات التعاونية. إذ إن العديد من المنفصات الصغيرة تقع فى مسرح الأحداث، كالصراعات التى تنشأ حول حجم الموارد التى يتم الإسهام بها، والوقت الذى يخصصه الأعضاء للشبكة، ومكان الاجتماعات والمؤتمرات، والأكثر أهمية من ذلك التهديدات بالانسحاب بدافع الإحباط من عدم توفير الوقت والجهد اللازمين لتحقيق النتائج، وما رُصد سابقاً يعد الملامح الخفية إلى حد ما أو ما يعرف بالجانب الآخر للتعاون.

ومن الصراعات الخفية أيضاً قضية السلطة داخل الشبكات، حيث ينظر البعض إلى سياسة الشبكات على أنها علاقات منمطة قائمة على مبدأ التساوى والتضامن (Klijn 1996). ويبدو من الناحية الأخرى أن الممثلين المختلفين يمكن أن يحتلوا مواقع وأدواراً وظيفية مختلفة ويكون لهم قتلهم، مما يتسبب فى وجود فرص غير متساوية، كما يحدث «نغرات هيكلية» (Burt 1992, 67)، فى حين لا يكون لدى ممثلين آخرين الرغبة نفسها أو لا تكون لهم القدرة نفسها. وفى الواقع فإن كلا من (Clegg and Hardy 1996-679) يتوصلان إلى هذا الاستنتاج قائلين: «إننا لا نستطيع أن نفعل مظهر الثقة وبلاغة «التعاون» المستخدمين للترويج للمصالح الشخصية المكتسبة من خلال التلاعب ومنح الامتيازات من الشركاء الضعفاء».

كما أنه من المحتمل أن يظهر نمط «السلطة المسيطرة» إلى جانب «السلطة المانحة»، التى صورت سابقاً على أنها سلطة الاحتمالات. إلا أنه فى الواقع أن كلتا السلطتين تعملان فى الشبكات والمشاريع التعاونية الأخرى. فقد أثبت كلا النوعين أنهما محور الاهتمام فى الأربعة عشر نموذجاً من نماذج شبكات الإدارة العامة التى تم دراستها.

وبالنظر إلى بعدى السلطة فإنه يظهر جلياً أنهما كانا بارزين فى هيكل السلطة المعقدة والذى وجد فى كل شبكة تعاونية. وإذا تجاوزنا البنية الرسمية للهيئة الحاكمة ولجان ومجموعات العمل، فإننا نجد أن هناك أربعة عناصر للسلطة وهى:

أولاً: وجود الموالى حيث تبين عملياً أن لدى كل شبكة تعاونية موالياً (وموالين فى الحالتين)، واضحاً، وفعالاً، ورئيس هيئة عامة رفيع المقام أو الرئيس التنفيذى لمنظمة غير ربحية، الذى ينظم ويؤازر الشبكة. إن حضور الموالى فى الشبكة يشير لقرنائه فى هذا المجال إلى «البقاء» فى الشبكة و«التعاون».

ثانياً: وجود المركز السياسي، حيث تبين أنه بوجود ذلك المركز تحصل التسوية عادة بين رؤساء الأقسام الأولية أو المشرفين الاتحاديين والرؤساء التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية. ويميل هؤلاء المديرون في العادة إلى أن يكونوا جزءاً من الهيكل الحكومي، كما يؤكدون لغيرهم من المشاركين من خلال مواقعهم وعن طريق رسائل محددة بأن الشبكة التعاونية مهمة لحصول التعاون، وهم الأفراد الذين يمكن انضمامهم للمفاوضات الرفيعة بين الهيئات وأداة تسوية الخلافات.

ثالثاً: وجود المركز التقني حيث يتعلق أولاً بجماعة العمل أو الناشطين في اللجنة ممن يتوافر لديهم قدر أكبر من غيرهم عن موضوع بعينه (مثل، إدارة المستجمع المائي، التخطيط، أنظمة المعلومات الجغرافية، المالية، التعليمات، تقنيات الاتصالات والمعلومات، وغيرها). حيث تبين أن التعاطي مع العمل كان مقيداً باستقصاء المشاكل، وخلق المعرفة، والبحث عن الحلول العملية، ومن ثم كان العمل مُنصباً على جوهر نشاط الشبكة.

رابعاً: الموظفون الذين يتقاضون أجوراً، حيث تقع على عاتقهم مسئولية جمع أطراف الشبكة من خلال دعم جهودهم التعاونية، وعادة يتراوح عددهم في الشبكات الـ (١٤) التي تم دراستها ما بين شخص أو شخصين مخصصين للعمل في الشبكة بفترة عمل كاملة إلى (١٨) شخصاً يعملون في فترة عمل كاملة أو جزئية في شبكة واحدة. ونظراً لأن أولئك الأفراد يقومون بكافة أعمال التنسيق، وترتيبات العمل، والمفاوضات، والجوانب الفنية التي تميز أساس كل مرحلة من عمليات التشغيل، فهم من ثم وبطريقتهم الخاصة لديهم السيطرة الكاملة على عمل الشبكة. ومما سبق فإن بنية السلطة تلك عميقة جداً، كما أن هناك تداخلاً في الواقع العملي بين الأبعاد الأربعة للسلطة، وذلك كما في واقع تلك المنظمات الممثلة في هذه الدراسة.

الدرس التاسع:

إن الشبكات التعاونية رغم كلفتها إلا أن لها منافعها التعاونية من الناحية الأخرى. وتتضح تلك التكلفة من خلال ما يخصه المديرون من جهد أو ما يضيفونه للعمليات التعاونية الداخلية. وفي هذا السياق أشار أحد الباحثين إلى أن التكلفة الجوهرية لمعظم المديرين تتضح من خلال ارتباطها بمنح السلطة أو المهام الرئيسية أو الموارد (Bardach 1998). ومن جهة أخرى فإن عدداً من المديرين يعتقدون بأنهم محميون من خلال استقلالية الهيئة، وذلك لواحد من الأسباب الأربعة التالية:

١- أن مدير الهيئة يدرك الأمور بشكل أفضل، ومن ثم يجب أن ينفذ مهمته ويرامجه.

٢- أن فقدان الاستقلالية مرتبط بفقدان الرقابة والتوجيه.

٣- أن الناس يولون اهتماماً أكبر بالخسائر أكثر من المكاسب التي قد تعود عليهم.

٤- أن الاستقلالية تقلل من حالة الشك وعدم اليقين (Thomas 2033, 33-34).

برزت هذه التساؤلات في هذه الدراسة بوضوح، إلا أنها لم تكن محورية لأن أكثر المديرين يعتقدون بأنهم يملكون السلطة الكافية للتحكم في منظماتهم الخاصة، وذلك لأن العمل التعاوني في الشبكات نادراً ما يجرى بحيث يتفق مع مهامهم الرئيسية، كما أن أكثر المديرين يشعرون بأن لديهم رقابة سياسية مطلقة. أما إسهامات الموارد المتاحة فقد كانت إلى حد ما مختلفة. وبالرجوع إلى بعض أنواع الشبكات مثل الشبكات المعلوماتية والمتطورة فإننا نجد أن الموارد الوحيدة التي تسهم في تلك الشبكات تتعلق عادة بما لدى الموظفين من وقت ومعلومات، وتكون عادة بدرجة منخفضة أو بهامش تكلفة بسيط. أما الشبكات الأخرى فليها مواردها للفرض نفسه، إلا أنه عندما يرى الشركاء أن إسهامهم في القضايا الكبيرة، فإن ذلك يشعرهم بأن لديهم إمكانية الإسهام بصورة أكثر فعالية. وما يثير الانتباه في هذا الشأن أنه إذا كانت الموارد محجوبة فإن ذلك قد يتسبب في إثارة قضية شائكة.

ولتحديد تلك التكلفة، فإن المديرين والمحترفين في هذه الدراسة يمتدحون أن هناك تكاليف حقيقية مرتبطة بالمشاركة في الشبكة التعاونية. حيث أشاروا إلى أن هناك ست ثنائيات لتلك التكلفة العامة وهي على النحو التالي:

١- تكلفة الوقت والفرص المفقودة نتيجة للانضمام إلى تلك الشبكة.

٢- تكلفة الوقت والطاقة الناتجة من عملية اتخاذ القرارات الطويلة، التي تقوم على تجاهل التسلسل الهرمي، والتعدد التنظيمي، والعلاقات الإنسانية ذات النقاوات المتعددة.

٣- تكلفة التعاون غير المتفق عليه بسبب إجهاد السلطة التنظيمية أو حجبها.

٤- نزعة الشبكة التعاونية لجدول الأعمال يحمل قرارات مبنية على الإجماع وعدم الإقدام على المخاطرة.

٥- احتكار المورد «المؤقت» أو إخفاق الهيئات أو إحجامها عن الإسهام في توفير الموارد اللازمة.

٦- عوائق السياسة العامة المتأصلة في التشريع، مقرونة بعدم رغبة المشرعين أو صناع القرار الآخرين في القيام بالتغييرات اللازمة، التي بدورها أحبطت القرارات التعاونية. ويبدو أن تلك العناصر تقف حجر عثرة أمام إحراز تقدم داخل الشبكات التعاونية.

وقد أشارت السرديات الإدارية، أن تأكيد التكاليف كان أقل من تأكيد المنافع التي تعود من الجهود التعاونية. ذلك لأن التكاليف التي تم تحديدها (الجوانب الرئيسة بالإضافة إلى التكاليف الستة المستتجة من هذه الدراسة) تقريباً لا تستنزف الكثير من الجهود، ومن ثم يجدر التأكيد على البعد العام لتلك التكاليف من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن مديري القطاع في الشبكات التعاونية يمثلون مكاسب حقيقية لتلك الشبكات.

الدرس العاشر:

يبدو أن الشبكات التعاونية تغير الحدود الحالية المتعارف عليها للمنظمات لكن بطرق هامشية إلى حد كبير، حيث إن ما يلاحظ على أية حال أن تلك الشبكات لن تحل محل البيروقراطية العامة. إلا أن بعض المهتمين بهذا المجال يؤكدون أن الشبكات التعاونية يمكن أن تحل محل التسلسل الهرمي، كما أن هناك من يعتقد بأن الهياكل التعاونية مثل هذه الشبكات تُبرز الدور التقليدي للحكومة بوضوح، وذلك لتضمن مجموعة كبيرة من صناع القرار غير الحكوميين. وفي هذا السياق أثار أحد الباحثين تساؤلاً حول تغير الحدود الحكومية (Rhodes 1997) وللإجابة عن ذلك التساؤل أشار إلى التأثيرات المتعددة للشبكات المعقدة بين القوى التنظيمية الأخرى، وقد ضرب مثلاً على ذلك يتعلق بتميز نظام الحكم البريطاني. كما رأى (Loughlin's 2000) بأن التحول من دولة رفاه إلى دولة التحرر إلى دولة الاشتراكية قد أدى إلى تحول الحكومة وتمكنها من تحقيق شراكات خاصة - وعامة غير مركزية، وذلك بين القوى الأخرى مما قلص من قبضة الحكومة عليها. كما أشار (Frederickson 1999) إلى ازدياد تفكك الدولة، في حين أن هناك فجوة متنامية بين السلطة القضائية وإدارة البرنامج الحكومي.

وقد بينت هذه الدراسة أن أغلب المديرين والشركاء الآخرين يشعرون بأن ما طرح سابقاً يتصف بالواقعية لكن بدرجة محدودة، وقد أثر في هذا الشأن مدى تأثير الشبكات على العمليات التي تقوم بها الحكومة والبرامج الجديدة والإستراتيجيات المنبثقة من التداولات داخل الشبكة في بعض الحالات. لكن الشركاء هموا بإطلاق ثلاثة تحذيرات خطيرة هي:

أولاً: عندما يتعلق الأمر بقرارات السياسة، فإن المؤسسات العامة هي التي تجرى الاتصال النهائى بصورة دائمة، أما التطبيق فيكون من نصيب الهيئة.

ثانياً: أن الإداريين الحكوميين على المستوى الاتحادي، والولاية، وعلى المستويات المحلية في الواقع العملى داخل كل شبكة من شبكات الإدارة العامة هم الأساس أو يأتون ضمن الممثلين الأساسيين داخلها، كما أنهم قادرون على إدخال التنظيمات التشريعية والاعتبارات المالية في الشبكة، والتي لا يمكن إهمالها على أية حال.

ثالثاً: أن العديد من الجهود التعاونية خارج إطار الشبكة التعاونية تكون تحت سيطرة الحكومة بصورة كبيرة، حيث تأتي في صورة منح متوقعة، أو شروط، تعاقد، أو قرض مشروط، وهذا يؤدي إلى ربط المنظمات غير الحكومية بالهيئات العامة بشكل كبير.

أيضاً بالنسبة للشبكات المعلوماتية والمتطورة يمكن القول بأنه من النادر أن يكون هناك تطبيق واضح في المجال الحكومى على الأقل بصورة مباشرة. حيث أثبت الواقع العملى في العديد من الحالات الخاصة بالشبكات الممتدة والعملى أن الشبكات الإستراتيجية تعمل في مجال ضيق من القضايا الممولة من النقل الاتحادي، والسياسات التعليمية المتوقعة، ومعدلات استخدام الإستراتيجيات المحلية التي لم تفرض بالقوة لكن افترض فيها الالتزام التطوعى، وذلك مثل تطوير المياه في بلدة صغيرة، أو القيم المضافة للمبادرات في مجال الزراعة. وإجمالاً، فإن الشبكات يمكن أن تؤثر في سلطات الهيئة الحكومية التقليدية، إلا أن مناقشة هذا الأمر يعد سابقاً لأوانه.

وفى هذا السياق حذرنا (Hirst 2000) بأن الحكومة تحتفظ بالسلطات اللازمة وذلك لاتخاذ القرارات وفق المعايير التقليدية وفى إطار الخدمات المتاحة. كما أن (Sharp 1986) رأى ذات مرة، بأن الحكومة ليست مجرد منظمة أخرى داخل نسيج ممثلى التنظيمات المتداخلة. وما يجدر ذكره هنا أن القضية المهمة التي يمكن أن تكون محل اهتمام البحوث الموجهة خلال الفترة القادمة هي اختبار قدرة الشبكات التعاونية على إحداث تأثيرات معقدة يمكن أن تؤثر فيما نعرفه تقليدياً عن الحكومات، ومن ثم اختبار حجم تلك التأثيرات. وهل يمكن أن تمدد تلك التعقيدات الخاصة بالشبكات التعاونية عمليات الإدارة العامة للمنظمات غير الحكومية ظاهرياً وفى هذا السياق، ترى البحوث المتصلة بهذا المجال أنه من السابق لأوانه تدريب المديرين وإعدادهم لعمل آخر. ومن ثم فإن «عملهم اليومى» متوافر لهم.

الخاتمة:

تمثل هذه الدروس التي تمت مناقشتها في هذه الدراسة بداية حقيقية في فهم كيفية عمل هيئات تعاونية داخلياً مثل الشبكات التعاونية. وقد تكون هذه الدراسة الشاملة، على المستوى النظري، قادرة على طرح العديد من الحجج، وهي بدورها تضع بين أيدينا العديد من التساؤلات عند مناقشة كل ما يتعلق بالشبكات التعاونية. وعلى كل فإنه كلما أمكن لـ «عصر الشبكات» أن يوجد، استمر التسلسل الوظيفي في القيام بالوظائف القانونية والسياسية هي المنظمات الحكومية. كما تبين هذه الدراسة أيضاً أن الشبكات العامة ليست كلها سواء، فهي تتفاوت من حيث ما يمكنها القيام به أو إنجازها على وجه الدقة وفقاً لما تملكه من سلطات، حيث تبين أن الكثير من تلك المنظمات تتمتع بسلطات محدودة أو ربما لا تتمتع بأية سلطة على الإطلاق. وبالنظر إلى داخل الشبكات يتبين أنه على الرغم من أنها ذاتية التنظيم إلى حد كبير، فهي بحاجة إلى هياكل مناسبة تعكس توجهاتها نحو البحث عن المعرفة، حيث تحتاج إلى إدارة مشابهة لإدارة المنظمات الأخرى لكن بطريقة تعاونية، وغير متسلسلة هرمياً. وفي الواقع أن اعتماد الشبكات على المعرفة المعتمدة على المعلومات تعد مسألة بالغة الأهمية لدرجة أن مجتمعات الممارسات التعاونية لدى الهيئات تميزها عن الكثير من الهياكل البيروقراطية الأخرى.

إنه على الرغم من أن غالبية شبكات الإدارة العامة تعاني من فقدان سلطاتها الرسمية على صنع السياسة وإدخال تعديلات على البرنامج الحكومي، إلا أنها تحدث اختلافاً بطرق أخرى. حيث إنها وعلى وجه التحديد، تضيف قيماً عبر مهام دعم المعرفة لديهم، والتي تنمّر على المدى البعيد مخرجات ذات فائدة كبيرة للمديرين والمحترفين المشاركين، وكذلك الهيئات الشريكة، والعملية التعاونية، والحلول القصيرة والطويلة المدى للسياسة والبرنامج. وأخيراً، فالشبكات تحدث تغييراً في الطريقة التي يعمل بها مديرو القطاع العام، نظراً لأن قراراتهم وسلوكياتهم تتأثر بالتعاون، غير أن هناك وسائل أخرى للإدارة التعاونية، كما أن هناك حدوداً قانونية وتنظيمية حقيقية تحدد حجم البرونة التي يتمتع بها أكثر المديرين ضمن الشبكات. وبهذا المعنى، فإن الشبكات التعاونية تهدد أو تزيد فجوة الحدود التنظيمية بطرق غير ملحوظة.

فالمناهج البحثية أخذت تركز على الكيفية التي تعمل بها الشبكات التعاونية، وذلك يملأ بعض الثغرات النظرية، فهناك على سبيل المثال البحث الذي قام به كل من (Provan and Milward 1991, 1995) هيكل الإدارة ومخرجاتها، وكذلك

(Mandell 1999) أساليب الإدارة وأدواتها، و (Agranoff and McGuire 2003) الأدوات التعاونية، وكذا (Bardach 1998) نظريات القيادة التعاونية، و (Koppenjan and Klijn 2004) إدارة المعرفة للتعامل مع حالات عدم اليقين، و (McGuire 2000) أساليب الإدارة، وأخيراً، (O'Toole and Meier 2001) الإستراتيجيات والسلوكيات الإدارية. إضافة إلى ذلك فإن (Agranoff and McGuire 2001) اشتركا في عدد من المفاهيم الجوهرية في إدارة الشبكات التعاونية ضمن نموذج⁽¹⁾ العملية الإدارية الذي يتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والرقابة، والتسويق، وإعداد التقارير والمتابعة، وإعداد الميزانية.

وتجوز هذه الدروس بأن هناك الكثير مما قد تقع أعيننا عليه في بعض مجالات هذه الدراسة، إلا أن هذه الأشياء تقل بصورة كبيرة في الكثير من المجالات الأخرى. ففيما يتعلق بالآخر، فإن الشبكات تعد بعيدة عن النمط الوحيد للإدارة التعاونية، وقد تكون أقل أهمية من الاتفاقات التعاقدية أو الهيئات التعاونية والاتفاقات التعاونية الأخرى. فالمديرون يقضون وقتاً كبيراً في التعاون، وبتكلفة ما أقل مما قد يمتدده المرء. أما اليوم فإن أكثر المشاكل السياسية الضارة هي ما يتعلق بتبديد المعرفة والموارد، وهي تأثيرات أولية تعاني منها المنظمات، إلا أن هياكل الحكومات الداخلية تضمن ضرورة مشاركة المديرين للحكومات الأخرى والمنظمات غير الحكومية (Agranoff and McGuire 2003, O'Toole 1997). وذلك التوجه له مردود فاعل في شبكات الإدارة العامة، وذلك فيما يتعلق باستمرار الأثر التعاوني، وبناء قدرة جماعية للحلول التعاونية اللاحقة، ومن ثم تعليم المديرين المهارة الأساسية للتعاون.

كما لوحظ سابقاً، أنه قد يكون من المستحيل تقييم منافع الشبكات مقابل التكاليف، إلا أن المزايا سوف تتلخص في أن المديرين واختصاصيي البرنامج لن ينشغلوا في العمليات التعاونية لمجرد تحقيق أغراض اجتماعية فحسب، أو بدافع الحصول على الميزة الجوهرية للتعاون. حيث يجب أن يكون هناك ما هو أكثر من ذلك، بمعنى أن يتم الإبقاء على المشاركين داخل الشبكة التعاونية. ونأمل أن تكون هذه الدروس العشرة السابقة ذات نفع للمديرين المشاركين في شبكات الإدارة العامة التعاونية فعلاً أو الذين يأملون بذلك.

التعريف بالباحث:

روبرت أقرانوف، أستاذ فخري بكلية شئون البيئة العامة، في ولاية إنديانا الأمريكية، بلومنغن. كما أنه أستاذاً في معهد أورتيجا وإي قازيت في مدريد بأسبانيا. في العام ٢٠٠٥ حصل على جائزة دانيال أليزار للعلماء المميزين من جمعية العلوم السياسية الأمريكية، قسم العلاقات الحكومية والاتحادية.

التعريف بالمترجم:

أستاذ التعليم والتقنية المساعد بمعهد الإدارة العامة، حصل على درجة الدكتوراه في التعليم والتقنية عام ٢٠٠٥م من جامعة ميسيسبي الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية. كما أنه حاصل على درجة الماجستير في الإدارة العامة، وهو مهتم بالتدريب والبحوث والاستشارات في مجال الإدارة والتعليم واستخدام التقنية، وله العديد من البحوث والدراسات والاستشارات الإدارية.

الهوامش:

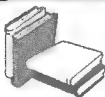
- ١ - لم يعدد الباحث تلك الوحدات الإدارية.
- ٢ - لم يعدد الباحث المهمة التى يصرف فيها المدير وقته.
- ٣ - استخدم الباحث أسلوب التحليل المعروف بالمختصر (SWOT) وهو ما يعرف بأداة التحليل المرتكزة على معرفة مكامن القوة، الضعف، الفرص، التحديات التى تواجه المنظمة.
- ٤ - استخدم الباحث مصطلح POSDCORB اختصاراً.

المراجع

- Agranoff, Robert, Forthcoming. *Managing Within Networks: Adding Value to Public Organizations*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Agranoff, Robert, and Michael McGuire. 2001. Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory* 11 (3): 295-326.
- _____. 2003 *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*, Washington, DC: Georgetown University Press.
- Alter, Catherine, and Jerald Hage. 1993. *Organizations Working Together*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bardach, Eugene. 1998. *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Burt, Ronald. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Castells, Manuel. 1996. *The Rise of the Network Society*. Maiden, MA: Blackwell.
- Clegg, Stewart R. 1990. *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage Publications.
- Clegg, Stewart R., and Cynthia Hardy. 1996. Conclusions: Representation, In *Handbook of Organization Studies*, edited by Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, and Walter R. Nord, 676-708. London: Sage Publications.
- Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak, 2000. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Frederickson, Ha. George. 1999. The Repositioning of American Public Administration. *PS: Political Science and Politics* 32(4): 701-11.
- Granovetter, Mark S. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78(6): 1360-80.
- Hirst, Paul. 2000. Democracy and Governance. In *Debating Governance: Authority, steering, and Democracy*, edited by Jon Pierre, 13-35. Oxford: Oxford University Press.
- Kickert, Walter J. M., Erik-Hans Klijn, and Joop F. M. Koppenjan. 1997. Introduction: A Management Perspective on Policy Networks. In *Managing Complex Networks*, edited by Walter J. M. Kickert, Erik-Hans Klijn, and Joop F. M. Koppenjan, 1-13. London: Sage Publications.
- Klijn, Erik-Hans. 1996. Analyzing and Managing Policy Processes in complex Networks. *Administration & Society* 28(1): 90-119.
- Koppenjan, Joop, and Erik-Hans Klijn, 2004. *Managing Uncertainties in Networks*. London: Routledge.

- Laumann, Edward o, L., Galaskiewicz, and P. V. Marsden. 1978. community Structure as Intel-organizational Linkages. *Annual Review of Sociology*, 4: 455-84.
- Lipnack, Jessica, and Jeffrey Stamps. 1994. *The Age of the Network*. New York: Wiley.
- Loughlin, John. 2000. Regional Autonomy and State Paradigm Shifts. *Regional and Federal Studies* 10(2): 10-34.
- Mandell, Myrna P. 1999. Community Collaborations: Working through Network Structures. *Policy studies Review* 16(1): 42-64.
- McGuire, Michael. 2000. Collaborative Policy Making and Administration: The Operational Demands of Local Economic Development. *Economic Development Quarterly* 14(3):276-91.
- Moore, Mark H. 1995. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Newell, Sue, Maxine Robertson, Harry Scarbrough, and Jacky Swan. 2002. *Managing Knowledge Work*. New York: Palgrave.
- Nohria, Nitin, 1992. Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group. In *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, edited by Nitin Nohria and Robert Eccles, 240-61. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Toole, Laurence J., Jr. 1997. treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review* 57(1): 45-52.
- O'Toole, Laurence J., Jr., and Kenneth J. Meier. 2001. Managerial Strategies and Behavior in Networks. *Journal of Public Administration Research and Theory* 11(3): 271-94.
- Powell, Walter W. 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Oganization. In *Research in Organizational behavior*, vol. 12, edited by Barry M. Staww and Larry L. Cummings, 295336. Greenwich, CT: JAI Press.
- Provan, Keith G., and H. Brinton Milward. 1991. Institutional-Level Norms and Organizational Involvement in a Service-Implementation Network. *Journal of Public Administration Research and Theory* 1(4): 391-417.
- _____. 1995. A Preliminary Theory of Intel-organizational Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly* 40(1): 1-33.
- Rhodes, R. A. W. 1997. *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Saint-Onge, Hubert, and Charles Armstrong. 2004. *The Conductive Organization*. Amsterdam: Elsevier.
- Senge, Peter M. 2006. *The Fifth Discipline: The An and Practics of the Uarning Organization*. Rev. ed. New York: Doubleday.

- Sharpe, Laurence J. 1986. Intergovernmental Policy Making: The Limits of Subnational Autonomy. In *Guidance, Control, and Evaluation in the Public Sector: The Bielefeld Interdisciplinary Project*, edited by Franz-Xaver Kaufmann, Giandomenico Majone, and Vincent Ostrom, 159-81. Berlin: Walter de Gruyter.
- Stone, Clarence, Kathryn Doherty, Cheryl Jones, and Timothy Ross. 1999. Schools and Disadvantaged Neighborhoods: The community Development Challenge. In *Urban Problems and Community Development*, edited by Ronald F. Ferguson and William T. Dickens, 339-69. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Strauss, Anselm, and Juliet Corbin, 1998. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Thoma, Craig W. 2003. *Bureaucratic Landscapes: Interagency Cooperation and the Preservation of Biodiversity*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Tsoukas, Haridimos. 2005. *Complex Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Walker, David B. 2000. *The Rebirth of Federalism: Slouching toward Washington*> 2nd ed. New York: Chatham House.
- White, Harrison C. 1992. *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*. Princeton, NJ: Princeton University Press.



من الإدارات الجديدة للمعهد

بحث

السياحة في المنطقة الشرقية الواقع والمأمول
إعداد: أ. عبدالرحمن بن أحمد العرفج
د. الشيخ الطاهر حسين
الناشر: معهد الإدارة العامة
سنة النشر: ١٤٢٨هـ
عدد الصفحات: ٢٧٢

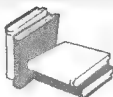


يهدف هذا البحث إلى التعرف على الموارد السياحية الحالية والمستقبلية وتقييمها فيما يتصل بأنماط الطلب السياحي الحالي والمستقبلي في المنطقة الشرقية، وهذه المعطيات والحقائق ستساعد على خلق الإطار التخطيطي لخطة تنمية السياحة المستدامة في المنطقة الشرقية.

وتتسم صناعة السياحة بأنها مزيج من المكان الجذاب والنشاطات السياحية والترفيه والتسهيلات والخدمات الحكومية. وتمتد المنطقة الشرقية نموذجاً تتوافر فيها كل المقومات الأساسية لنجاح صناعة السياحة ومن أهمها:

- عناصر الجذب السياحية، سواء أكانت طبيعية أم بشرية.
- البنية التحتية.
- التجهيزات والخدمات السياحية.
- النقل والمواصلات.

إن تطوير قطاع السياحة وتنميته يسهم في تنويع القاعدة الاقتصادية، وتحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة، وزيادة الفرص الوظيفية، وتطوير المنشآت الصغيرة.



من الإدارات البلدية للمعوق

بحث

رضا المستفيدين من الخدمات البلدية
في مدينة الرياض

إعداد: د. فهد بن معيقل العلي

أ. محمد بن زويد العتيبي

أ. مطلق بن صالح الذيابي

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٨هـ

عدد الصفحات: ١٦٠



وزارة البلدية والتخطيط



يعد سماع رأى المستفيد وتقييمه واقتراحاته فى الخدمات المقدمة من قبل الأجهزة الحكومية ذا أهمية بالغة، ومن هنا كان اختيار الباحثين لأمانة منطقة الرياض بوصفها أحد الأجهزة الحكومية الخدمية المهمة التى تقدم خدمات متنوعة للمواطنين. شارك فى الدراسة عينة من المستفيدين من الخدمات البلدية فى منطقة الرياض، حيث قسمت عبارات استبانة الدراسة إلى خمسة محاور رئيسية هى: محور موقع البلدية والمواقف، ومحور البيئة الداخلية والإرشادات، ومحور الإجراءات، ومحور الموظفين وسلوكياتهم، ومحور الوقت وقبول الاقتراحات. كما اشتملت الاستبانة على سؤال عن مصادر المشكلات وآخر عن الاقتراحات لحل تلك المشكلات، وسؤال أخير عن مستوى رضا المستفيدين بشكل عام عن خدمات البلدية.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى رضا المستفيدين عن محاور الدراسة يختلف باختلاف المتغيرات الخاصة بالخدمة (نوع الخدمة، وعدد مرات المراجعة، والوقت المستغرق لمراجعة البلدية، وقت مراجعة البلدية) وكذلك باختلاف السمات الشخصية للمستفيدين (المؤهل العلمى، والعمر، وطبيعة العمل، والحالة الاجتماعية).

وفى نهاية الدراسة طرحت بعض التوصيات التى تهدف إلى رفع مستوى الرضا لدى المستفيدين من الخدمات البلدية فى مدينة الرياض.

وتُعد هذه الدراسة مهمة ومفيدة لمتخذ القرار والمسؤولين عن الخدمات البلدية فى مدينة الرياض، وذلك لتحسين وتطوير الخدمة بما يحقق رضا المستفيدين، ويمكن أن يستفيد منها أيضاً المسؤولون الآخرون فى أمانات المناطق وفى الأجهزة الخدمية الأخرى.

نسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورة لمدة:

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم:

المهنة / الوظيفة:

هاتف:

العنوان:

مرفق شيك مصدق بمبلغ () مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة.

الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التوقيع:

/

/

التاريخ:

تعاد هذه النسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: هي حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name:

Organization:

Address:

Please find a bank draft for \$, payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City

State

Zipcode:

Telephone:

Date:

/

/ 20

Signature:

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia

Please notify if postal address changes.



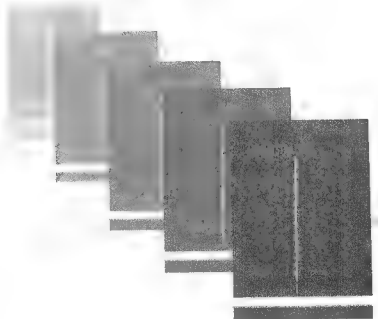
مركز البحوث



دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية



Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

• ثمن العدد:

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى: ١٠ ريال
أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

• الاشتراكات السنوية:

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
♦ الأفراد:				
- في المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً
- في البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- في البلاد الأخرى.	١٦ دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
♦ المؤسسات:				
- في المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- في البلاد الأخرى.	٢٨ دولاراً	٥٠ دولاراً	٧٤ دولاراً	١٠٠ دولاراً

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك في الدورية إلى العنوان التالي:
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢

E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration.

• **Price Per Issue:**

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• **Subscriptions:**

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
* Individuals :				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
* Institutions :				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

General Department for Printing and Publishing

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542

E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

The Crime of Disclosing Companies' Confidential Information Under the Saudi Stock Market Law

Dr. Mohammad N. Al-Bajad

Confidential information of the companies enlisted in the stock market is the cornerstone for stock-trading process as they play a critical and direct role in the investors' decisions over selling and buying stocks. They also measure the efficiency and stability of the stock market through their credibility and accessibility to all traders alike, which is referred to as the transparency and disclosure principle. However, breaching this principle leads to serious consequences, notably creating imbalance in the principle of supply and demand, and offending the principle of equality among investors. This in turn leads to losing confidence in the stock market due to incredible trading and high risks, which are repellent factors for investors. As such, various countries have been so careful to enact regulations that protect such type of information.

The present research tackles disclosing companies' confidential information in the Saudi Stock Market law, a crime that causes damage to the stock market itself and to the traders' equities as well. In the first part of this paper, we explained the legal aspects of this crime; moral and material. In the second part, we tackle the penalties set by law for this type of crime, and we conclude with the results and recommendations.

Abstract

Determinants of Government Expenditure in the Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Ali Othaman Al-Hakami

The main objective of this study is to examine empirically major macroeconomic factors that affect government expenditure trend in the Kingdom of Saudi Arabia in the period 1996-2004. The gross domestic product, the openness level, the monetization level, inflation rate, total population, and the total government revenues are included. The unit root tests, co-integration and error-correction models are used in the study.

The statistical results show that the time series of variables are non-stationary in levels. The co-integration analysis suggest that variables examined are co-integrated and achieve an equilibrium in the long run. In general, the statistical results of error-correction model seem to be concerned with studying expectations that government expenditure determined through the major macroeconomic variables examined in the study. The results show that the government expenditure function in Saudi Arabia was subject to structural shift during the Kuwait liberation war.

Abstract

Career Path Planning Programs: Practices and Difficulties in Saudi Business Organizations

Dr. Moaddi Mohammed Al-Mith-hib

This study focuses on career path planning programs in Saudi business organizations. Several research questions are raised relating to the practices of such programs, their objectives, difficulties, and correlations with some organizational variables. A purposive sample of three hundred eighty nine organizations was drawn from the private sector. A questionnaire was used to collect the data from HR managers in these organizations. Findings show that participating organizations had poor career path planning programs and declared different objectives in adopting such programs. Findings also indicate that the difficulties organizations face in this area can be clustered into five major factors. Significant correlations with some organizational variables examined in the study are identified. A proposed practical model of career path planning and execution is presented along with other recommendations.

CONTENTS	Page
<ul style="list-style-type: none"> • Career Path Planning Programs: Practices and Difficulties in Saudi Business Organizations. 	<p>Dr. Moaddi M. Al-Mith-hib 489</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Determinants of Government Expenditure in the Kingdom of Saudi Arabia. 	<p>Dr. Ali O. Al-Hakami 531</p>
<ul style="list-style-type: none"> • The Crime of Disclosing Companies' Confidential Information Under the Saudi Stock Market Law. 	<p>Dr. Mohammad N. Al-Bajad 555</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Book Review: Earned Value Project Management. 	<p>Dr. Mohammed H. Shaban 595</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. 	<p>Robert Agranoff Translated by: Dr. Ajlan M. Alshehri Revised by: Muhammad Sh. Wahby 617</p>

PUBLIC ADMINISTRATION

•Volume Forty Seven

•Issue Number 4

Editorial Board

SUPERVISOR GENERAL

Prof. Dr. Abdulrahman A. Higan

Acting Deputy Director General
for Research and Information

Tel. : 4778926

CHIEF EDITOR

Talal A. Al-Ahmadi

Director General of Research Center

Tel. : 4787572

MEMBERS

Dr. Abdulmohsen F. Al-Juhaid

Dr. Fahad Khalaf Al-Badi

Dr. Hourmood Saleh Al-Knaan

Dr. Reda Ebrahim Saleh

Dr. Ajlan M. Al-shehri

Dr. Hamdy M. El-Agamy

EDITORIAL SECRETARY

Saud G. AL-Hajouj

Tel. : 4745087

*** Correspondence:**

Correspondence concerning editing should be addressed to:

Editor, *Public Administration*, Institute of Public

Administration, P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.

Fax: 4792136

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035
© I. P. A. 0137 / 14

CONTENTS:

- Career Path Planning Programs:
Practices and Difficulties in Saudi
Business Organizations.

Dr. Moaddi M. Al-Mith-hib

- Determinants of Government Expenditure
in the Kingdom of Saudi Arabia.

Dr. Ali O. Al-Hakami

- The Crime of Disclosing Companies'
Confidential Information Under the
Saudi Stock Market Law.

Dr. Mohammad N. Al-Bajad

- Book Review: Earned Value Project
Management.

Dr. Mohammed H. Shaban

- Inside Collaborative Networks: Ten
Lessons for Public Managers.

Robert Agranoff

Translated by:

Dr. Ajlan M. Alshehri

Revised by:

Muhammad Sh. Wahby

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **Career Path Planning Programs:
Practices and Difficulties in Saudi
Business Organizations.**
Dr. Moaddi M. Al-Mith-hib
- **Determinants of Government Expenditure
in the Kingdom of Saudi Arabia.**
Dr. Ali O. Al-Hakami
- **The Crime of Disclosing Companies'
Confidential Information Under the
Saudi Stock Market Law.**
Dr. Mohammad N. Al-Bajad
- **Book Review: Earned Value Project
Management.**
Dr. Mohammed H. Shaban
- **Inside Collaborative Networks: Ten
Lessons for Public Managers.**
Robert Agranoff
Translated by:
Dr. Ajlan M. Alshehri
Revised by:
Muhammad Sh. Wahby

● Volume Forty Seven ● Number 4 ● Shawwal 1428 ● Oct. 2007